

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**DIAGNÓSTICO DO MERCADO INTERNACIONAL DE FLORES DE CORTE E O  
PAPEL DO BRASIL.**

**MARIA INÁCIA FAVILA SALUM**

Florianópolis

2008

**MARIA INÁCIA FAVILA SALUM**

**DIAGNÓSTICO DO MERCADO INTERNACIONAL DE FLORES DE CORTE E O  
PAPEL DO BRASIL.**

Monografia submetida ao curso de Ciências  
Econômicas da Universidade Federal de  
Santa Catarina, como requisito obrigatório  
para a obtenção do grau de Bacharelado.

**Orientador:** Prof. Fernando Seabra

FLORIANÓPOLIS, 2008

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 9,5 ao aluno **Maria Inácia Favila Salum** na Disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

---

Prof. Fernando Seabra  
Presidente

---

Prof. Carmen Rosário Gelinski  
Membro

---

Prof. Gustavo Namizaki  
Membro

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por ter me dado vida e saúde para chegar até aqui. Agradeço as minhas mães Odete e Ivete que em todas as fases de minha vida estiveram presentes me apoiando e me ensinando a andar em caminhos retos. Agradeço também ao professor Fernando Seabra pela oportunidade de ter trabalhado com ele, pelos seus ensinamentos, carinho e amizade. Aos professores em geral, que em cada semestre me passaram um pouquinho de seus conhecimentos e o elo de amizade que criamos. Por fim, agradeço a todos os meus amigos que tiveram muita paciência em me ouvir e me auxiliar com suas palavras de conforto.

*O tempo cessou, o espaço  
desapareceu. Nós agora vivemos  
numa aldeia global... Tudo  
acontece simultaneamente.*

Marshal MC Luhan.

## RESUMO

O principal objetivo deste estudo é avaliar o nível de competitividade das exportações do setor florícola brasileiro e dos principais parceiros comerciais mundiais, tendo em conta o conceito de gerenciamento da cadeia de suprimento e da logística como determinantes da competitividade. O procedimento adotado é uma pesquisa de mercado internacional para flores cortadas para buquês. O mercado internacional é caracterizado por um significativo volume de comércio intra-indústria, especialmente envolvendo a Holanda. Quanto às exportações brasileiras, é importante ressaltar que as vendas de flores para o exterior cresceram mais rapidamente do que as exportações mundiais do mesmo produto. A competitividade brasileira está fortemente associada a vantagens de custo e produtos pouco diferenciados, uma vez que o preço médio de exportação brasileira é quase sempre inferior ao preço médio de importação dos principais mercados consumidores. Já a competitividade dos demais países exportadores concentra-se na especialização da produção e na diversificação da espécie.

**Palavras-chaves:** (1) competitividade, (2) cadeia de suprimentos, (3) setor florícola.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>10</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>11</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Problema e justificativa da pesquisa .....	12
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Metodologia .....	14
1.4 Estrutura do trabalho .....	15
<b>2. VANTAGENS COMPARATIVAS: ESTRATÉGIAS PARA O COMÉRCIO</b>	
<b>INTERNACIONAL .....</b>	<b>16</b>
2.1 O comércio internacional.....	16
2.2 Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.....	18
2.2.1 Cadeia de Suprimentos .....	19
2.2.2. Vantagem Comparativa Revelada .....	23
2.3 Logística .....	24
2.4. Determinantes das Exportações das PME .....	28
<b>3. O MERCADO INTERNACIONAL DE FLORES.....</b>	<b>30</b>
3.1 Breve histórico do comércio de flores.....	30
3.2 A cadeia produtiva de flores .....	31
3.3 Principais mercados consumidores mundiais .....	36
3.4 Principais exportadores mundiais de flores .....	39
3.5 Evidências Empíricas .....	41
<b>4. A SITUAÇÃO BRASILEIRA NO MERCADO.....</b>	<b>55</b>
<b>INTERNACIONAL DE FLORES.....</b>	<b>55</b>
4.1 A produção brasileira .....	55
4.2 A competitividade brasileira.....	58
4.3 Instituições, governança e cooperação no setor florícola .....	62
4.4 Desempenho das exportações brasileiras .....	66
4.4.1 Análise SWOT .....	70
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>77</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Cadeia de suprimentos	20
<b>Figura 2:</b> Cadeia de suprimentos de flores de corte	21
<b>Figura 3:</b> Hierarquia das decisões logísticas	27
<b>Figura 4:</b> Cadeia de suprimentos do setor florícola	32
<b>Figura 5:</b> Participação dos principais países importadores no ano de 2006	38
<b>Figura 6:</b> Participação dos principais países exportadores no mercado de flores	40
<b>Figura 7:</b> Evolução da competitividade dos principais países exportadores e Brasil	42
<b>Figura 8:</b> Participação dos principais parceiros comerciais da Alemanha no ano de 2006	44
<b>Figura 9:</b> Evolução das exportações dos principais parceiros comerciais da Alemanha	44
<b>Figura 10:</b> Participação dos principais parceiros comerciais do Reino Unido no ano de 2006	46
<b>Figura 11:</b> Evolução das exportações dos principais parceiros comerciais do Reino Unido 2000 a 2006	46
<b>Figura 12:</b> Participação dos principais parceiros comerciais dos EUA no ano de 2006	48
<b>Figura 13:</b> Evolução das exportações dos principais parceiros comerciais dos EUA 2000 a 2006	48
<b>Figura 14:</b> Participação dos principais parceiros comerciais da Holanda no ano de 2006	51
<b>Figura 15:</b> Evolução das exportações dos principais parceiros comerciais da Holanda 2000 a 2006	51
<b>Figura 16:</b> Participação dos principais parceiros comerciais da França no ano de 2006	53
<b>Figura 17:</b> Evolução das exportações dos principais parceiros comerciais da França 2000 a 2006	53



**Figura 18:** Importações mundiais e exportações brasileiras de produtos florícolas 67

**Figura 19:** Evolução das exportações brasileiras e dos principais países exportadores no período de 2000 a 2006 68

**Figura 20:** Matriz de prioridade estratégica pontos fortes e fracos 71

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Gestão da Cadeia de Suprimentos	19
<b>Tabela 2:</b> Índice de vantagem comparativa revelada .	41
<b>Tabela 3:</b> Importação Alemã de flores de corte 2006	43
<b>Tabela 4:</b> Importação do Reino Unido de flores de corte 2006	45
<b>Tabela 5:</b> Importação dos EUA de flores de corte 2006	47
<b>Tabela 6:</b> Importação da Holanda de flores de corte 2006	50
<b>Tabela 7:</b> Importação da França de flores de corte 2006	52
<b>Tabela 8:</b> Localização dos principais APLs do Brasil	56
<b>Tabela 9:</b> Importação de flores cortadas 2006	69

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

APL	Arranjo Produtivo Local
APEX	Agência brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
FMI	Fundo Monetário Internacional
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e do Comércio Exterior.
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
OMC	Organização Mundial do comércio
SEAGRI	Secretaria da Agricultura
VCR	Vantagem Comparativa Revelada

# 1. INTRODUÇÃO

## ***1.1 Problema e justificativa da pesquisa***

O comércio internacional de flores frescas tem crescido rapidamente nos últimos anos, especialmente devido ao avanço tecnológico nos meios de transporte e ao surgimento de novas variedades e espécies. No princípio a produção de flores concentrava-se em países como a Holanda e Itália. Com a intensificação da globalização, buscaram-se novos pólos de produção, com o principal objetivo de reduzir os custos de produção. Para tanto, foi necessário encontrar regiões dotadas de condições favoráveis para a produção de flores, com grande diversidade de solo e clima, permitindo o cultivo de novas espécies.

Há duas características marcantes na comercialização de flores. A primeira revela que em função do elevado custo do transporte e da fragilidade do produto a produção de flores tende a se localizar próxima aos grandes centros consumidores. Alguns países como a Colômbia, Costa Rica, Israel, acabam se beneficiando por estarem próximos a esses grandes centros. No entanto, a busca crescente de novas espécies e os avanços em termos de logística tem proporcionado a outros países como o Brasil, atingir esses grandes centros consumidores. A segunda característica esta relacionada com o forte comércio intra-indústria. A Holanda é um dos destaques deste comércio, pois além de ser um dos principais importadores de flores é a principal exportadora do mesmo. Assim, a Holanda adquire as flores de outros países e depois os exporta com seu selo de qualidade, agregando maior valor ao produto.

O comércio internacional de flores esta a cada ano ampliando sua participação na pauta de exportações e importações dos países. O antigo problema da sazonalidade onde o consumo era muito superior em datas comemorativas está aos poucos se dissipando. Os grandes mercados consumidores e os potenciais têm visto o consumo de flores não mais como um bem supérfluo, mas sim como um bem de consumo não durável pessoal. Essa mudança dos interesses internacionais de que as flores além de decorar o ambiente ajudam a melhorar a qualidade de vida das pessoas, tem proporcionado aos países produtores um aumento significativo de demanda em todos os meses do ano e principalmente a abertura de novos mercados consumidores.

Quanto aos consumidores internacionais, estes estão mais exigentes, pois além de procurarem produtos de qualidade e durabilidade eles buscam novas espécies. Para atender os desejos de seus consumidores os países produtores estão inserindo novas tecnologias e novas formas de gerenciamento na cadeia produtiva. Nesse sentido, não somente o fluxo de produto é relevante, hoje o fluxo de informação entre os elos da cadeia é o fator primordial para que cada elo possa definir suas estratégias e avaliar seu desempenho. Para tanto, o sucesso da cadeia só ocorrerá se o foco entre cada elo seja o consumidor final, pois se isso não ocorrer o custo poderá ser elevadíssimo podendo tornar-se um empecilho para a competitividade da cadeia no mercado internacional de flores.

Além das exigências internacionais quanto a qualidade do produto há forte presença de barreiras não tarifárias (especialmente de ordem fitossanitária), o que acaba prejudicando principalmente as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) exportadoras. Muitos dos produtos ao chegarem ao país de destino sofrem novas vistorias e em muitos casos as flores são queimadas por conterem fungos, fazendo com que o produtor perca toda a produção exportada. No entanto, as flores para saírem de seu país de origem necessitam conter um certificado fitossanitário, onde consta que elas estão livres de qualquer doença. O que pode ocorrer no percurso de um país para outro é um mau armazenamento do produto, podendo causar a deteriorização e o aparecimento de fungos. Sendo assim, além de os produtores enfrentarem barreiras não tarifárias há ainda um problema mais relevante que é a defasagem logística.

A logística do mercado internacional de flores ainda é defasada e muito custosa, pois como os produtos são perecíveis é necessário um excelente armazenamento- em muitos países isso não ocorre- e um transporte rápido até o país de destino. Atualmente as flores são transportadas via aérea devido ao pequeno tempo que leva a chegar ao país, podendo manter o frescor das flores. Por outro lado, esse transporte é muito custoso, o que acaba prejudicando principalmente os pequenos produtores a atingirem esses grandes mercados consumidores. As PMEs para se tornarem mais competitivas no mercado internacional acabam formando cooperativas e consórcios de exportação. A união desses pequenos produtores no momento da exportação faz com que o alto custo do transporte seja dividido entre elas, refletindo em preços mais competitivos.

Assim, a busca pela eficiência na comercialização vem gerando novos estudos, principalmente na área logística, pois atualmente esta é vista como uma nova fonte de vantagem competitiva para os grandes exportadores de flores.

Nesse sentido, o problema de pesquisa do presente trabalho está relacionado com análise do mercado internacional. Busca-se salientar a importância da logística e da comercialização na competitividade dos principais países exportadores e do Brasil.

A pesquisa pode ser justificada pelo fato do tema a ser apresentado ser algo recente e ainda pouco explorado em nível acadêmico. Da mesma maneira, justifica-se o estudo mais aprofundado da logística e da cadeia de suprimentos por ambos serem fatores determinantes para a competitividade dos países exportadores.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

- Realizar um diagnóstico das exportações de flores de corte no mercado mundial, destacando fatores como a comercialização e logística.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Avaliar os principais mercados importadores e exportadores no mercado mundial.
- Investigar as principais causas de aumento da demanda nos grandes centros consumidores.
- Avaliar o papel relativo de custos de logística, principalmente transporte e estratégias de comercialização nos principais países exportadores e no Brasil.

## **1.3 Metodologia**

Para a elaboração do presente trabalho fez-se necessário, primeiramente, a realização de uma pesquisa bibliográfica, a fim de levantar dados e estudos com o objetivo de fundamentar a base teórica e caracterizar o mercado internacional de flores de corte.

Executou-se uma pesquisa em monografias, teses, dissertações, livros, artigos e sites especializados.

Com relação à evidência empírica para a análise do mercado florícola, levantaram-se dados quantitativos com respeito à produção, comercialização e o preço médio das flores de corte, os dados secundários foram obtidos em sites especializados, como o *United Nations Commodity Trade Statistics Database* (COMTRADE – UNCTAD), o sistema Análise das Informações de Comércio Exterior via Internet (ALICEWEB) do Ministério do Desenvolvimento de Indústria e Comércio Exterior, Agência de Promoção de Exportação do Brasil – Florabrasilis (APEX).

Após a realização do levantamento dos dados quantitativos secundários, procurou-se analisá-los de maneira que possam mostrar a competitividade dos principais países exportadores de flores de corte.

## **1.4 Estrutura do trabalho**

O presente estudo é dividido em quatro capítulos, sendo este primeiro relativo à parte introdutória. O segundo capítulo apresenta conceitos relacionados às principais abordagens teóricas analisadas no presente estudo. Serão discutidos conceitos referentes à cadeia de suprimentos, comércio intra-indústria e a logística e comercialização como forma de vantagem competitiva.

O terceiro capítulo trata de um estudo do mercado internacional, através de uma pesquisa de mercado internacional aplicada as flores de corte. Avaliam-se, neste estudo de mercado os principais países exportadores e importadores. Os mais importantes importadores e os principais fornecedores. Enumera-se o valor de consumo, o preço médio de importação e o índice de vantagem comparativa revelada (como indicador de forte vantagem competitiva) e as estratégias competitivas adotadas.

O quarto capítulo trata da produção brasileira de flores de corte, levantando dados sobre a inserção do Brasil no mercado mundial. Tem-se o intuito de avaliar as exportações brasileiras frente aos principais países exportadores, bem como enumerar o valor de consumo e o preço médio das flores exportadas. Ressalta-se também a importância das instituições e as estratégias competitivas adotadas pelos exportadores brasileiros para expandirem sua participação nos principais mercados importadores.

No quinto capítulo apresentam-se as principais conclusões deste trabalho.

## **2. VANTAGENS COMPARATIVAS: ESTRATÉGIAS PARA O COMÉRCIO INTERNACIONAL**

O objetivo deste capítulo é apresentar conceitos relacionados às principais abordagens teóricas analisadas no presente estudo. São discutidos conceitos referentes ao comércio internacional, cadeia de suprimentos, logística como estratégia de competitividade e as estratégias de exportação de pequenas e médias empresas (PME).

### ***2.1 O comércio internacional***

A expansão do comércio internacional está relacionada com o desenvolvimento e o crescimento econômico dos países. O processo de inserção e integração das economias menos desenvolvidas na nova economia internacional - cada vez mais globalizada - é fundamental na estratégia de seu crescimento econômico. Com a liberalização comercial houve melhorias nas relações entre os países, tendo como resultado uma maior especialização da produção e um aumento no consumo e na produtividade per capita dos mesmos.

Há duas razões básicas para os países realizarem comércio entre si. A primeira relaciona-se com a diferença dos países e por apresentarem habilidades diferentes. O segundo é a possibilidade de com certa especialização realizar ganhos de escala. O conceito básico que alicerça tal argumentação é o das vantagens comparativas, nessa ótica, o comércio é mutuamente benéfico e é resultado de diferenciais internacionais na produtividade do trabalho.

Um país apresenta vantagens comparativas na produção de um bem se o custo de oportunidade de produzi-lo, em termos de outros bens, é mais baixo que o de outros países. Neste contexto, é perfeitamente possível que haja uma reorganização da produção mundial dada a especialização dos países. A abertura comercial traria benefícios tanto a países desenvolvidos quanto a países subdesenvolvidos. De acordo com Gonçalves (2005), “qualquer país tenderá a exportar produtos nos quais tenha vantagem comparativa, ou seja, seus custos relativos são menores. O país importará produtos nos quais tenha desvantagem comparativa”.

Ao país se concentrar na produção de bens onde possui vantagem comparativa, percebe-se uma grande especialização da produção. De fato, essa especialização de acordo com a teoria de David Ricardo, levaria a um ganho mútuo dos países em consequência do



livre comércio. No entanto, o mercado internacional permite que países através de estratégias de grande escala de produção e diferenciação dos produtos, consigam adquirir vantagens competitivas. Lafay (1990) define: “Competitividade é a comparação dos custos entre dois ou mais países para um dado produto. Vantagem comparativa é a comparação de custos entre diferentes produtos para um determinado país”.

Em geral, a competitividade esta determinada também pela conjuntura macroeconômica principalmente quando se trata de produtos homogêneos. Por outro lado, a vantagem comparativa possui um caráter mais estrutural, dependendo principalmente do comércio e da produtividade do trabalho. Segundo a teoria do comércio de Heckscher - Ohlin, um país exportará mercadorias que são intensivas no fator relativamente abundante nesse país e importará mercadorias intensivas no fator escasso. Krugman (1979) enfatizou as economias de escala, concorrência imperfeita, diferenciação dos produtos, etc., como sendo determinantes do comércio.

As abordagens de vantagens comparativas e vantagens competitivas deram origem ao comércio inter-indústria no qual prevalece a eficiência produtiva e ao comércio intra-indústria que diz respeito aos ganhos de escala e diferenciação.

Assim, o comércio inter-indústria consiste no comércio entre diferentes setores industriais e é influenciado pela especialização da produção, onde o país com maior eficiência produtiva exporta para o país com menor eficiência, caracterizando a vantagem comparativa.

Já o comércio intra-indústria consiste no comércio dentro de um mesmo setor industrial. Essa modalidade de comércio é explicada pela diferenciação, pelas economias de escala e pela integração econômica.

Neste contexto, o aprofundamento do conhecimento do comércio intra-indústria torna-se importante para a definição da melhor estratégia de inserção e da política comercial, principalmente, quando se delineia um mundo formado por grandes blocos comerciais e onde o fluxo comercial é caracterizado por um crescente comércio intra-indústria.

De acordo com dados do UM Comtrade, o mercado internacional de flores é caracterizado por um significativo volume de comércio intra-indústria, principalmente no que se refere aos países europeus. Em especial a Holanda desempenha um papel significativo como principal país exportador de flores de corte, embora seja um importante importador deste produto. Sendo assim, o mercado holandês é caracterizado como um entreposto comercial, desempenhando papel de distribuidor e agregador de valor através de confecções de buquês e outros serviços. Este fato caracteriza a importância do comércio intra-indústria e

a especialização internacional por segmentos de atividades para o mercado internacional de flores.

## **2.2 Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**

O gerenciamento da cadeia de suprimentos começou a ser utilizado há pouco tempo como forma de sistematizar as decisões estratégicas de produção e fornecimento em todos os elos de uma cadeia. Com o advento do gerenciamento da cadeia de suprimentos ocorreu uma mudança significativa no paradigma competitivo e gerencial, constatando que a competição tende a ocorrer cada vez mais entre cadeias produtivas e não mais apenas entre empresas isoladas. O objetivo central deste tipo de gerenciamento é aumentar a competitividade da indústria através de decisões estratégicas de buscar a eficiência ao longo da cadeia, de modo a resultar em produtos competitivos em termos de preço e qualidade. A estratégia ótima a ser adotada deve ser a que maximize o uso dos recursos disponíveis em cada elo da cadeia, bem como estabelecer o papel de cada firma ao longo da mesma, requerendo um nível alto de cooperação entre as firmas.

De acordo com Handfield (1999), o gerenciamento da cadeia de suprimentos é conhecido como núcleo da estratégia competitiva, considerando que as organizações procuram ofertar seus produtos e serviços de maneira rápida, barata e melhor que seus competidores. Isso ocorre porque o gerenciamento possibilita a integração de cada elo que compõe a cadeia, permitindo que o produto chegue ao final do mesmo muito mais competitivo. Para tanto, a integração entre os elos da cadeia de suprimentos só foi possível por causa dos avanços na tecnologia o que permitiu um maior fluxo de informação entre as firmas.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos pode então ser definido como “(...) a integração das atividades através de melhores relacionamentos na cadeia de suprimentos, para conseguir uma sustentada vantagem competitiva” (Handfield, 1999, p.2).

Nesse sentido, o gerenciamento da cadeia de suprimentos é uma abordagem composta pelas decisões microeconômicas de cada elo da cadeia, que corresponde às decisões estratégicas no sentido de definir o que cada elo irá produzir, quanto, onde e quais recursos serão utilizados e como esses elos integrarão a cadeia, e pelo cenário macroeconômico que engloba o comércio internacional de cada país pelo qual cada cadeia participa.

Brewer e Speh (2001) ressaltam que para o gerenciamento da cadeia de suprimentos seja eficiente é necessário algumas alterações na cadeia, sendo elas:

- A empresa que compõe a cadeia deve trabalhar de forma colaborativa e não mais de forma isolada.
- A cadeia deve estar estruturada de modo a incentivar um ambiente de colaboração.
- Cada empresa independentemente de seu posicionamento na cadeia, deve voltar seu foco para o atendimento do cliente final.

O quadro a seguir apresenta algumas vantagens e objetivos do gerenciamento da cadeia de suprimentos.

**Tabela 1:** Gestão da Cadeia de Suprimentos

<b>Objetivos do gerenciamento da cadeia de suprimentos</b>	<b>Benefícios Financeiros</b>	<b>Benefícios ao cliente final</b>	<b>Melhorias geradas pelo gerenciamento da cadeia de suprimentos</b>
Redução de desperdícios	Altas margens de lucro	Melhoria na qualidade do produto	Inovação em produtos e processos
Diminuição do tempo de atendimento, produção, etc.	Melhoria no fluxo de caixa	Melhoria na pontualidade do atendimento	Gerenciamento de parcerias
Respostas mais flexível	Crescimento das receitas	Melhoria na flexibilidade do atendimento	Fluxo de informação
Redução do custo unitário	Altos retornos sobre os ativos	Aumento do valor do produto	Criação de ameaças de produtos e processos substitutos.

Fonte: Elaboração própria com base no texto de Brewer e Speh 2001.

Assim, quando a cadeia de suprimentos é bem gerenciada todos saem ganhando, principalmente o consumidor final que adquire produtos com menor preço e de alta qualidade.

### **2.2.1 Cadeia de Suprimentos**

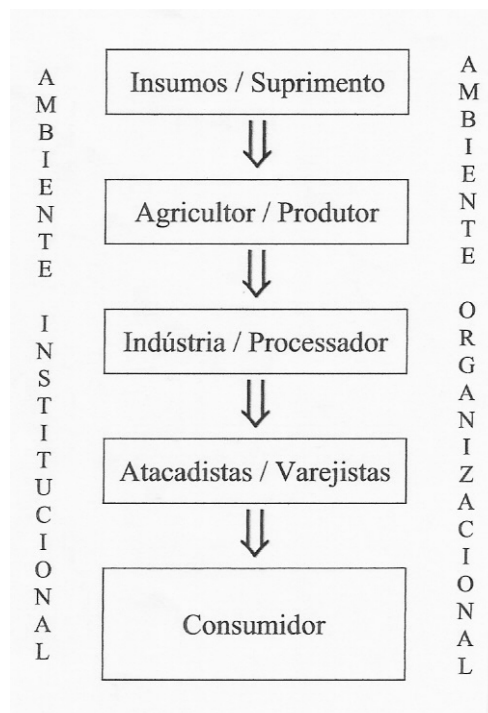
A cadeia de suprimentos abrange todas as atividades, desde o estágio de extração da matéria prima até o usuário final, bem como estimula o fluxo de informação. Em outras palavras, materiais e informações fluem ambos para todos os sentidos da cadeia de suprimentos.

A cadeia de suprimentos de acordo com o glossário de logística é definida como: “Processo que envolve as atividades logísticas internas e externas a empresa, considerando todas as diferenças estratégicas de cada elo da cadeia no mercado internacional.” (IMAM, 1998).

Sendo assim, se toda a cadeia produtiva não estiver voltada para seu foco-consumidor final - os custos serão elevados, podendo tornar-se um empecilho para a competitividade da cadeia no mercado internacional.

A figura a seguir apresenta uma visão simplificada da cadeia de suprimentos de flores de corte.

**Figura 1:** Cadeia de Suprimentos Simplificada

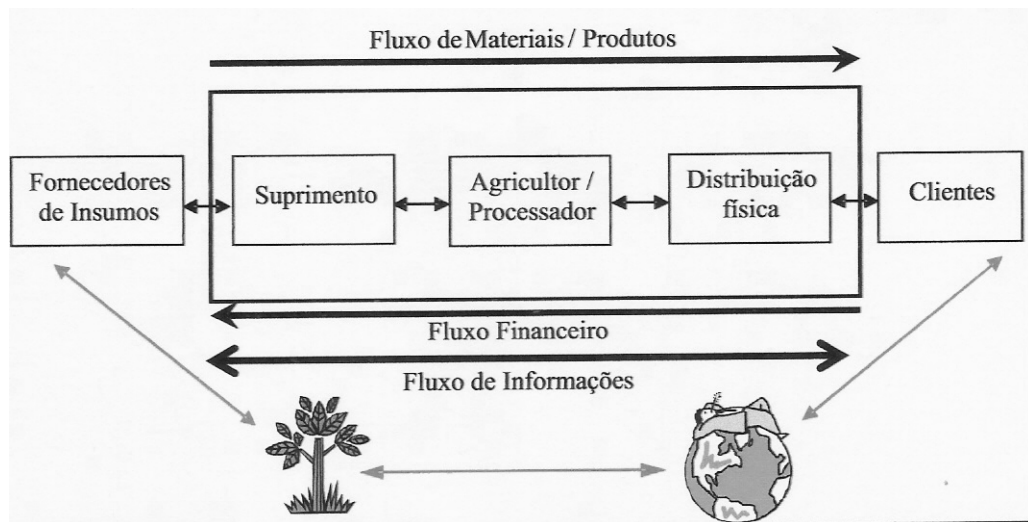


Fonte: Tomé, M. L. 2004; pg 25.

O setor florícola é altamente competitivo e exige um sistema eficiente de distribuição e comercialização, bem como a utilização de tecnologias avançadas e grande conhecimento técnico do produtor. Apesar da cadeia de suprimentos de flores ter como base a cadeia de suprimentos de outros agronegócios – como apresentado na figura I acima - ela apresenta algumas diferenças. De acordo com Risch (2003) pelo fato das flores serem altamente perecíveis é necessário um cuidado especial desde a produção até a chegada do mesmo ao consumidor final. Neste sentido, recomenda-se que os centros produtores sejam próximos aos

locais de consumo, ou que tenha um canal de distribuição altamente eficiente, pois o tempo de vida útil das flores é muito curto. A figura a seguir apresenta a cadeia de suprimentos das flores de corte.

**Figura 2:** Cadeia de suprimentos das flores de corte



Fonte: Tomé, M. L. 2004; pg 26.

Observa-se que existe um fluxo de produtos na direção do consumidor, um fluxo financeiro no sentido oposto e um fluxo de informação em ambos sentidos. Na atualidade não se pode deixar de ressaltar a interação das empresas em todas as fases da cadeia com o meio ambiente e os efeitos gerados pela globalização. Outro ponto a destacar é que os elos que vem depois da fazenda- transformação e distribuição- tendem a se apropriar de uma fatia maior do preço pago pelos consumidores, que os elos do início da cadeia. O problema não se resume em aumentar a produção deve-se pensar em agregar valor aos produtos em vez de vendê-los in-natura. Outro grande desafio para o setor é consolidar as alianças estratégicas em cada elo da cadeia, onde os produtores e demais integrantes do sistema devem olhar não apenas para seus clientes, mas também para os consumidores finais, para que juntos possam alcançar nível de eficiência desejado.

Segundo Lewis, Voehl e Stein (1997), para implantar uma gestão eficiente da cadeia de suprimentos são necessários algumas condições. A primeira delas diz respeito ao relacionamento dos agentes participantes da cadeia, onde todos devem possuir um objetivo central que é o melhoramento conjunto, permitindo uma situação de confiança e cooperação

entre os agentes. O segundo esta relacionada ao alinhamento da cadeia, ou seja, cada elo da cadeia deve possuir um fluxo de informações eficientes, para que cada agente da cadeia possa desenvolver seus produtos com o mesmo padrão que os demais. Por fim, cada participante da cadeia de flores deve compartilhar suas informações, lucros e prejuízos, operando sempre conjuntamente.

Christopher (1999) cita alguns passos para o sucesso da cadeia de suprimentos.

- Deve-se ver a cadeia de suprimentos como uma única entidade.
- Requer e depende da tomada de decisão estratégica. O suprimento é um objeto compartilhado por praticamente todas as funções na cadeia e tem significado estratégico devido ao seu impacto sobre os custos totais e participação no mercado.
- Por fim, a integração é a fonte estratégica para o sistema, pois reduz a vulnerabilidade do negócio.

A utilização efetiva da cadeia de suprimento no setor florícola ainda é pouco difundida. No mercado internacional a cadeia de suprimentos se restringe aos grandes centros produtores como é o caso da Holanda. No Brasil apenas um pequeno numero de empresas utilizam do gerenciamento da cadeia de suprimento. Os resultados positivos como o aumento da competitividade, aumento de flexibilidade, diminuição no tempo de respostas ao cliente, tem feito com que as empresas juntamente com as instituições governamentais busquem uma maior integração e cooperação entre os elos da cadeia de suprimentos, proporcionando uma maior competitividade da cadeia de suprimentos de flores.

Hoje há uma forte difusão desta gestão, onde o resultado do conjunto é o mais importante, pois através de um gerenciamento coordenado pode-se proporcionar um ganho coletivo. Sendo assim, falar da cadeia de suprimento é ressaltar a estrutura da tecnologia da informação, pois integra todos os elos da cadeia através de um fluxo comum permitindo decisões e resultados mais eficientes.

### **2.2.2. Vantagem Comparativa Revelada**

Nos últimos anos o sistema do comércio internacional tem sofrido mudanças muito importantes. A abertura comercial bem como o processo de formação dos blocos regionais de comércio foram intensificados. Essa nova tendência internacional permitiu uma maior especialização das cadeias produtivas e deixou de focar as firmas individualmente e passou a focar a cadeia como um todo.

A fim de estabelecer a melhor estratégia de inserção internacional para a cadeia de suprimento de flores torna-se necessário realizar esforços para conhecer melhor os países que apresentam cadeia de suprimentos mais competitiva e com melhores possibilidades de inserção. Uma economia pode melhorar o seu bem estar econômico através da especialização segundo o princípio das vantagens comparativas. Assim, o crescimento econômico é alcançado pela maior eficiência na alocação dos recursos.

A teoria das vantagens comparativas tem relevante importância no campo da economia internacional e por isso se apresenta até hoje como um recurso analítico para as economias. Neste contexto, foi desenvolvido o índice de vantagens comparativas reveladas (VCR), que é um indicador baseado nos fluxos comerciais que permite mensurar a tendência na especialização internacional de uma economia.

A vantagem comparativa revelada é uma medida que tem como base de seu cálculo os dados observados do comércio, demonstrando que o “comércio” revela as vantagens comparativas. O índice de VCR serve para descrever os padrões de comércio que estão tendo lugar na economia, mas ele não permite dizer se esses padrões observados são ótimos ou não.

De acordo com Balassa (1965) o indicador de vantagem comparativa revelada calcula a participação das exportações de um dado produto em um país em relação às exportações mundiais desse mesmo produto e compara esse quociente com a participação das exportações totais em relação às exportações totais mundiais.

O VCR é calculado da seguinte maneira:

$$VCR_{ij} = (X_{ij} / X_i) / (X_{wj} / X_w)$$

Onde:

$X_{ij}$  = Valor das exportações do país i do produto j,

$X_i$ = Valor total das exportações do país  $i$ ,

$X_{wj}$ = Valor das exportações mundiais  $w$  do produto  $j$ ,

$X_w$ = Valor das exportações mundiais  $w$ .

Seu resultado mostra se um país possui vantagem comparativa para determinado produto confrontando sua participação na pauta de exportações mundiais. Se o índice está acima de uma unidade, quer dizer que o país possui vantagem comparativa para determinado bem. No entanto, se o índice está abaixo de uma unidade significa que o país apresenta desvantagem comparativa revelada para o bem analisado. O cálculo do VCR está baseado exclusivamente no valor das exportações por considerar que as importações são afetadas por medidas protecionistas dos parceiros comerciais.

Neste sentido, através do cálculo do VCR busca-se avaliar o desempenho dos principais países exportadores de flores de corte e o Brasil. Ressaltando a importância do gerenciamento da cadeia de suprimentos para o sucesso da cadeia de flores.

## 2.3 Logística

O termo logística deriva da palavra grega *logistiké* que é relativo ao cálculo e da palavra francesa *logistique* que deriva do termo *loger* que significa aquartelamento de soldados. Este termo foi usado pela primeira vez em contextos militares para referenciar a prática de prover aos militares suprimentos.

Segundo o Council of Supply Chain Management Professionals, a logística é definida como “(...) *processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente e eficaz o fluxo e a armazenagem de bens, serviços e informação relacionada, desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de adequar às necessidades dos clientes*” (CSCMP, 2000).

Neste sentido, as atividades logísticas fazem a ligação entre os centros de produção e os mercados, de modo que os consumidores tenham bens e serviços onde e quando quiserem. O raio de ação da logística estende-se sobre toda a organização, desde o gerenciamento de matérias primas até a entrega do produto final. Assim, o valor por meio da função logística é



expresso principalmente em termos de lugar e tempo, pois para ter valor ao consumidor, o produto deve estar disponível onde e quando o cliente deseje adquiri-lo. Henkoff (1994) acrescenta que se busca a vantagem competitiva por meio do processo logístico, a partir do melhor preço, qualidade dos produtos e principalmente da habilidade das organizações em entregarem os pedidos no momento certo.

O gerenciamento logístico é o meio pelo quais as necessidades dos clientes são satisfeitas através da coordenação dos fluxos de materiais e de informações que vão do mercado até a empresa. Dos muitos problemas estratégicos que as organizações empresariais enfrentam hoje, talvez o mais desafiante seja o da logística. O mercado internacional vem a cada dia se transformando em mercado de *commodities*, onde os consumidores quase já não percebem mais as diferenças entre os produtos, fazendo com que o diferencial recaia sobre os serviços prestados aos clientes.

No passado o preço era o principal fator de influência na decisão de compra. Apesar de fator importante não é o principal, os consumidores estão dando muita importância ao tempo, se o produto preferido não estiver disponível ele adquire o substituto. Para o fornecedor que não reconhecer a importância do tempo como variável competitiva, tornará seus custos insuportáveis, pois para o consumidor o que conta é o tempo decorrido desde a entrega do pedido até a entrega do produto. Neste sentido, o tempo é a nova variável competitiva.

Assim, as empresas que alcançaram reconhecimento pela qualidade de seus serviços, conseguindo estabelecer uma vantagem diferencial sobre sua concorrente, são tipicamente aquelas em que o gerenciamento logístico passou a ser prioritário.

Num contexto global, o problema é agravado pelos maiores tempos e transportes envolvidos. Para se ter sucesso no mercado internacional deve-se acelerar o movimento através da cadeia de suprimento e tornar todo o sistema logístico mais flexível e sensível a este mercado que vem mudando rapidamente. A organização global procura ampliar seus negócios através da expansão dos mercados, procurando reduzir custos através da economia de escala e através de operações concentradas de fabricação e montagem.

Segundo Christopher (1999), os mercados mundiais não são homogêneos exigindo das organizações uma adaptação local para muitos dos seus produtos. Assim, se não houver um alto nível de coordenação, a logística utilizada pelas cadeias de suprimentos levará a um custo elevado em toda a cadeia. Para tanto, as organizações tem buscado realçar a importância do gerenciamento para alocar a logística de forma a beneficiar o fluxo de produto e informação na cadeia de suprimento, sendo ambos os fatores críticos de sucesso.

Há algumas cadeias de suprimentos que necessitam se organizar globalmente, sendo elas: as produtoras de *commodities* e as que se beneficiam dos baixos custos da mão de obra para maximizar a lucratividade na fabricação intensiva em mão de obra. A cadeia de suprimentos de flores de corte enquadra-se neste perfil. O setor florícola ainda é pouco integrado o que acaba reduzindo sua competitividade frente a outros produtos. O desafio da logística deste setor é centralizar o controle-gerenciamento - e descentralizar as operações - produção e comercialização.

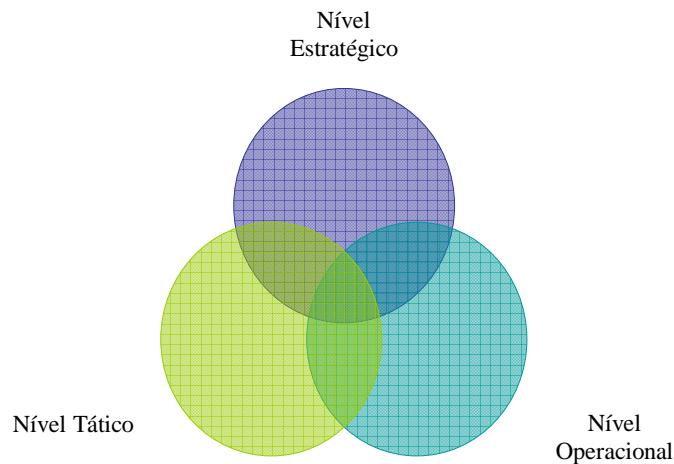
A logística global hoje é vista apenas como coordenadora de transporte, mas precisa ser ampliada para incluir a responsabilidade de gerenciamento dos fluxos de produto, informação e prazo de entrega de ponta a ponta da cadeia. Segundo Christopher (1999), embarque, consolidação e liberação alfandegária, etc. tudo contribui para atrasos e variações nos prazos das cadeias de suprimentos globais. A experiência confirma que este é um dos maiores problemas para as companhias que operam globalmente. As empresas buscam reduzir o tempo de entrega através do transporte aéreo, mas ainda este transporte tem um custo muito elevado em relação aos demais meios de transporte. Hoje há uma grande mudança nos custos de produção das cadeias, tem-se aumentado o custo de transporte e reduzido o custo de estoque, devido a expansão da logística do *just-in-time*.

Uma vez que a competição internacional ficou mais intensa e as barreiras comerciais estão cada vez mais desaparecendo, podemos considerar que estamos na era do negócio global. A diferença entre o sucesso e o fracasso no mercado internacional será cada vez mais determinada não pela sofisticação tecnológica do produto, mas pela forma que é gerenciado e controlado o fluxo logístico.

Para competir e sobreviver neste novo mercado internacional, as empresas estão buscando desenvolver atividades que elas possuem vantagem na produção, enquanto que as outras atividades são executadas por subcontratadas, co-produtores e parceiros logísticos, dentro da mesma cadeia de suprimentos. Nesse sentido, a necessidade de coordenação dos fluxos de informações e materiais entre entidades da cadeia de suprimentos torna-se prioridade, realçando ainda mais o papel central da logística como uma tarefa gerencial orientada para o processo de produção e distribuição. Para tanto, a vantagem competitiva será alcançada quando o fluxo da cadeia como um todo for mais eficiente e eficaz que os dos concorrentes. Assim, o desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo com um número limitado de fornecedores com base de confiança mútua, trazem benefícios como: redução no prazo de entrega, promessas de entrega confiável, implantação mais rápida das modificações de projetos e preços.

Para as cadeias de suprimentos serem competitivas é fundamental uma logística eficiente. Para tanto, as empresas tomam algumas decisões logísticas. A figura III a seguir mostra a hierarquia dessas decisões.

**Figura 3:** Hierarquia das decisões logísticas



Fonte: elaboração própria com base no texto de Christopher (1999)

O nível estratégico refere-se às decisões tomadas de longo prazo (anos). Já o nível tático refere-se às decisões com base em intervalos intermediários-meses. Por fim, as decisões no nível operacional envolvem intervalos de semanas, dias e até mesmo horas e são relativas aos pedidos individuais de cada cliente. Estando esses três níveis bem definidos e integrados, as organizações podem ter uma visão clara de como os produtos devem fluir desde seu ponto de origem até seu local de destino, permitindo que se possa detectar qualquer problema em cada elo da cadeia de suprimentos.

Neste contexto, a crescente globalização da economia apóia-se em sistemas logísticos bem desenvolvidos, que permita que os custos de comercialização de produtos em regiões distantes sejam cada vez mais competitivos. De acordo com os dados do Fundo Monetário Internacional (FMI), o custo da logística representa em média 12% do PIB mundial e no Brasil os custos logísticos representam 17% do PIB brasileiro. Em geral, a logística é responsável por uma porção significativa do custo final do produto, superada apenas pelos custos com matéria prima e produção. Outra constatação é que em alguns setores industriais o

processo logístico é mais significativo do que em outros. Como exemplo tem-se o setor florícola, que tem na logística sua estratégia de competitividade. A logística neste setor é importante principalmente por se tratar de produtos altamente perecíveis, o que exige uma logística eficiente desde a produção até a distribuição para os consumidores finais.

Neste contexto, a logística reflete uma preocupação com a necessidade de se obter vantagem competitiva em mercados que estão sujeitos a mudanças rápidas. No mercado de hoje somente serão premiadas aquelas empresas que forem capazes de proporcionar valor adicionado em escala de tempo cada vez menor. Assim, as fontes vitais para a vantagem competitiva são as estratégias logísticas e o gerenciamento da cadeia de suprimentos.

## **2.4. Determinantes das Exportações das PME**

O setor florícola de modo geral é formado por pequenas e médias empresas, o auxílio institucional e os altos investimentos fazem com que essas empresas sejam altamente competitivas. O setor florícola brasileiro também é composto por PMEs, a diferença é que as empresas brasileiras necessitam de investimentos e estratégias para que possam participar do comércio internacional de forma competitiva.

Com a expansão do modelo *just-in-time* as PMEs foram revalorizadas frente a competição com as grandes empresas. As PMEs são muito mais dinâmicas, o que as beneficia de modo geral, quanto a flexibilidade em atender as exigências de qualidade e diferenciação. Entretanto, as PMEs são ainda muito heterogêneas e essas diferenças são vistas principalmente em níveis tecnológicos, relação com a cadeia e na capacidade gerencial. Yoguel (1998), ressalta que a ação governamental com a formulação de políticas estratégicas que estimulem o setor, muitas vezes é limitada devido a grande heterogeneidade entre as PMEs.

Dentre os fatores relacionados à competitividade, tem-se as estratégias e as externalidades setoriais juntamente com a capacidade de produção das PMEs, que tem o foco de sua produção no mercado externo. Assim, a exigência do mercado consumidor permite à empresa delimitar o tipo de produto com suas diferentes especificidades a fim de atender a demanda externa. Há três fatores essenciais para que as empresas possam atender melhor a demanda. O primeiro fator diz respeito à flexibilidade da produção, estando relacionada à

capacidade da firma em ajustar-se as condições específicas exigida. O segundo fator refere-se á eficiência em obter insumos que permitam uma produção de alta qualidade. O ultimo fator refere-se à redução dos custos, tendo em vista que a produção de baixo custo é um dos fatores de sucesso da PME no mercado internacional. O baixo custo das PMEs esta relacionado com as técnicas intensivas de mão de obra em regiões onde o custo destas é baixo e também a localização da empresa próxima a fonte de matéria prima e/ou do mercado consumidor. Os consórcios de produção e/ou comercialização são expressivos para essas empresas, pois podem representar ganhos de escala e redução expressiva de custo para as empresas consorciadas, tendo um impacto significativo sobre a competitividade dessas empresas.

A participação das PMEs no arranjo produtivo local (APL) é um dos fatores essenciais para tornar essas empresas mais competitivas. A formação de um APL traz diversas contribuições para as empresas que fazem parte do mesmo. Em termos de produtividade a inserção da empresa em um APL permite que esta tenha maior acesso a insumos, informações, tecnologias e a solução de problemas institucionais, permitindo a empresa obterem condições para aumentar sua produtividade. Outro fator relevante esta relacionado à capacidade de coordenação de relacionamentos com empresas, que gera condições favoráveis para melhorias com menores custos, gerando maior eficiência e competitividade.

Este modelo de desenvolvimento – APL - pode ser aplicado principalmente no Brasil, onde o agronegócio é parcela expressiva de arrecadação. Neste contexto, o APL é fundamental para analisar a competitividade das exportações brasileira de flores, bem como fortalecer a competitividade brasileira no mercado internacional.

### **3. O MERCADO INTERNACIONAL DE FLORES**

O presente capítulo proporciona uma visão geral do mercado internacional de flores. Levando em consideração a importância da cadeia de suprimentos e da estratégia logística para o bom desempenho do setor na economia mundial. Nessa seção serão apresentados e analisados os principais mercados mundiais de flores e seus parceiros comerciais. Será realizada uma análise do desempenho dos principais países exportadores através do cálculo do preço médio e do índice de vantagem comparativa revelada.

#### ***3.1 Breve histórico do comércio de flores***

O comércio internacional de flores não é recente, mas se tornou uma atividade consolidada no final dos anos 80. A papoula foi à primeira flor a ser comercializada, há mais de cinco mil anos atrás. A comercialização da papoula foi fundamental para o crescimento do comércio de flores. Esta flor não começou a ser comercializada por sua beleza, mas sim pelos benefícios que acreditavam trazer a saúde. O cultivo da papoula se tornou uma atividade tão importante para algumas regiões que chegou a causar brigas entre países por causa da produção do ópio que era produzido a partir da flor. Assim, que o ópio foi proibido muitos países que viviam deste comércio tiveram que mudar seu ramo de atividade, o que acabou reduzindo muito o comércio de flores.

Hoje, o comércio de flores está vinculado somente por sua beleza, as flores são utilizadas apenas para colorir o ambiente. A Holanda teve papel fundamental para a história do comércio de flores. A produção de flores na Holanda surgiu com a produção de tulipas, apesar de muitos acreditarem que a tulipa é originária da Holanda, na realidade esta flor é originária da Ásia Central e foi levada para a Holanda em 1560. Os holandeses se apaixonaram tanto pela flor, que chegaram a produzir em grande escala, onde acabou se tornando, por muito tempo, a 4º maior fonte de renda deste país. No entanto, essa atividade acabou entrando em crise quando virou especulação financeira e gerou uma crise no país. Apesar da crise gerada pelo o excesso de produção, os holandeses nunca deixaram de produzir flores e investir em novas técnicas de cultivo. Foram os imigrantes holandeses que

expandiram as técnicas de produção por toda a Europa, principalmente nas regiões da Itália e Espanha.

De acordo com dados da Organização Mundial do Comércio (OMC), o mercado mundial de flores vem apresentando crescimento anual de 10% desde os anos 90 e estima-se uma área destinada ao cultivo de flores em todo o mundo de 195.000 hectares. Atualmente, a produção de flores é uma atividade consolidada com significativa importância econômica para diversos países, como Holanda, Colômbia, Equador, Costa Rica e Quênia. A Holanda é a principal exportadora mundial de flores, chegando a vender mais de um milhão e meio de flores por dia. Entretanto hoje sua especialização está relacionada ao fornecimento de insumos, técnicas eficientes de produção e multiplicação de espécies e variedades. Assim, a Holanda fica responsável dentro deste setor produtivo por apresentar novas tendências de especialização através da produção de material de propagação (mudas, sementes e bulbos) para outros países produtores. Como exemplo das técnicas holandesas em criar diversidades de cores e formas pode-se citar a mais recente tendência do mercado mundial, as chamadas rosas multicoloridas, onde cada pétala tem uma coloração diferente. Esta relação da Holanda com outros países produtores marca um forte comércio intra-indústria dentro deste setor.

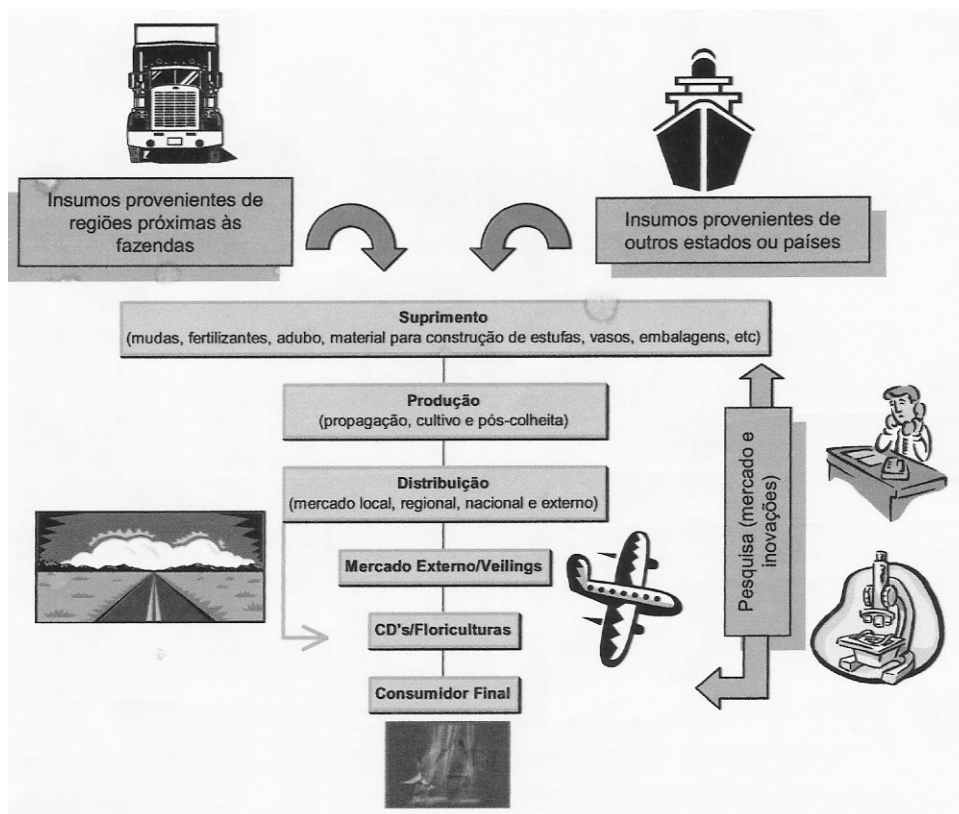
### ***3.2 A cadeia produtiva de flores***

As mudanças ocorridas no mercado mundial de flores vêm exigindo dos produtores uma postura mais voltada para a satisfação do consumidor final. Como os consumidores estão cada vez mais exigentes e cientes de seus direitos, os produtores buscam adequar-se a essas novas exigências para alcançar um excelente desempenho frente aos consumidores. O diferencial de um produtor para outro está relacionado principalmente com o tempo de entrega, qualidade das flores, etc., pois agregar valor as flores é algo difícil já que é um produto pronto.

A cadeia de flores é composta por alguns agentes, sendo eles: produtores, cooperativas, transportadora, exportadores, importadores, distribuidores, atacadistas, varejistas e consumidores finais. Dentro da cadeia, as cooperativas possuem um papel relevante, pois facilitam a intermediação dos negócios e efetivação das vendas junto aos produtores, além de se responsabilizar sobre o armazenamento e distribuição do produto. As

cooperativas são fundamentais para este setor, pois esta cadeia de suprimentos é composta em sua maioria por pequenas e médias empresas, o que acaba reduzindo os custos de armazenamento e transporte destes produtores, os tornando mais competitivos. A floricultura destaca-se por ser uma atividade de alta rentabilidade por área, além de contribuir para a diminuição do êxodo rural e aproveitamento de minifúndios. A avaliação global do mercado indica que o consumo potencial é muito grande, no entanto, a cadeia de suprimentos de flores como um todo necessita de maior organização. A falta de integração e de fluxo de informação entre os agentes é que acaba limitando o bom desempenho da cadeia. A figura a seguir demonstra a cadeia de suprimentos de flores.

**Figura 4:** Cadeia de Suprimentos do setor florícola



Fonte: Tomé, M. L. 2004; pg 28.

A cadeia de suprimentos é iniciada pela aquisição de insumos e matéria-prima, que podem ser adquiridos em cidades vizinhas ou de outros países, principalmente da Holanda. Após a aquisição dos insumos ocorre a propagação que consiste no cultivo de mudas. Esta fase vai desde o preparo do solo até o momento da colheita. E por isso é uma das mais



importantes, pois neste período as flores ainda estão muito frágeis e sujeitas aos ataques de fungos. Já na pós - colheita exige-se eficiência no momento de coletar o produto, considerando que este produto é altamente perecível. Por fim, a distribuição consiste em levar as flores da fazenda até o consumidor final, e é neste momento que se exige uma eficiente estratégia logística. Paralelamente a estas fases, ocorrem os fluxos de pesquisa de mercado e de inovações na produção bem como campanhas e exposição em feiras para incentivar o consumo das flores.

O excelente desempenho da cadeia de flores diz respeito aos bons resultados alcançados na rapidez da entrega, diversidade de variedades e espécies e preços competitivos. Para que a cadeia possa alcançar esses resultados é preciso que os relacionamentos entre os elos da cadeia estejam bem consolidados. De acordo com Christopher (2000), um grande problema da cadeia de flores é a limitada visibilidade da demanda real, o que acaba prejudicando as vendas e elevando o custo de produção, já que os produtores não conhecem sua verdadeira demanda acabam produzindo a mais ou em menos quantidade. Para Van Der Vorst (2000), esse conhecimento da demanda, que no caso é o posicionamento do estoque em relação ao pedido do consumidor final é chamado de ponto de desdobramento. Na cadeia de exportação de flores o ponto de desdobramento vai interferir no tempo gasto para que o pedido chegue ao consumidor final, quanto mais próximo estiver do consumidor menor será o tempo de atendimento.

De acordo com Lancioni (2000), a cadeia de suprimentos ideal é aquela que opera em baixos custos, com confiabilidade e qualidade nos serviços e produtos. No entanto, é preciso integrar todas as atividades através da padronização da tecnologia da informação em todos os elos da cadeia de suprimentos. O uso dessa tecnologia proporciona uma resposta mais rápida e eficiente à demanda, pois o uso da tecnologia permite o conhecimento das vontades destes consumidores finais. Sem o uso da tecnologia e da integração dos elos da cadeia, torna-se muito difícil os produtores reduzirem o tempo de entrega dos pedidos bem como levam mais tempo para descobrir o que os clientes precisam em termos de variedade, o que acaba implicando em perda de competitividade. Para aumentar a competitividade muitos produtores utilizam do processo de *benchmarking*, que consiste na promoção de melhorias que permitam que uma determinada atividade atinja seu objetivo quando comparada com outras equivalentes em empresas diferentes do mesmo setor ou de outros setores. Um exemplo do uso deste processo tem-se os produtores brasileiros que avaliaram suas caixas para exportação de flores as de Israel e perceberam que os furos das caixas dos concorrentes eram desconstruídos permitindo que as flores fiquem bem alojadas e quando chegam ao local de

destino estão inteiras sem prejudicar nenhuma pétala. Já as caixas brasileiras eram todas centralizadas o que acabava abafando algumas flores, prejudicando na qualidade da mesma quando chegava ao seu destino.

A paletização é uma etapa importante das exportações de flores, pois exige cuidado no manuseio das caixas para não danificar as flores. O tamanho do *pallet* é padrão, com medida de 1,10x 1,10m e o volume mínimo de 500 kg por embarque. Considerando o consórcio logístico o volume mínimo a ser comercializado é de 2.500kg por embarque. Já as embalagens são de papelão e seus custos são pagos pelo produtor, os dados nela impresso são relativos à marca do exportador. Cada caixa pode conter normalmente de 75 a 80 hastes, mas há casos que exigem no máximo 60 hastes como é o caso das gérberas e de 30 hastes como no caso dos antúrios.

O período de tempo que vai da colheita até o consumo final pode variar entre 4 a 20 dias. O momento da colheita envolve um período de um a três dias, mais dois dias de pós-colheita, podendo ficar nas câmaras frias por no máximo três dias. O transporte até o atacadista ou varejista leva mais dois dias. Depois de chegar a esses agentes a durabilidade pode variar em função da sua qualidade inicial e dos cuidados no momento do trajeto.

Há recomendações diferentes para cada espécie de flor, principalmente no que se refere à temperatura ideal de armazenamento. Antúrios e orquídeas são mais sensíveis a temperatura e acabam perdendo sua qualidade quando em contato por muito tempo com as câmaras frias. Para que reduza este problema, flores da mesma espécie são transportadas juntas, não se misturam as espécies porque umas necessitam estar a 5°C e outras a 20°C.

O mercado internacional de flores utiliza de dois fatores para que as exportações sejam via aéreas. O primeiro é quando a distância do consumidor final ultrapassa 1.500 km e o segundo é quando o tempo de viagem de caminhão ultrapassa um dia inteiro. Hoje as grandes exportadoras não possuem mais transporte próprio, o serviço é todo terceirizado, por isso é necessário que haja uma relação de fidelidade entre os produtores e os transportadores. O livre comércio entre a maioria dos países, e a eficiência dos diversos sistemas logísticos, gerou um crescimento no comércio internacional de flores. Este crescimento acabou beneficiando o mercado de carga aérea, por ser mais eficiente no tempo de entrega, o que é muito importante por estar se tratando de um setor altamente competitivo. As empresas aéreas KLM, United Airlines e UPS estão investindo no treinamento de seus funcionários para melhor atender os exportadores de flores, pois estes produtos exigem cuidados especiais. Empresas bem treinada auxiliam no melhoramento da cadeia, pois um dos grandes problemas enfrentados pelos produtores exportadores é a falta de cuidado das empresas transportadoras.

Durante todo o processo de transporte as flores estão sujeitas as mudanças bruscas de temperatura por causa dos embarques e desembarques, podendo causar sérios danos à qualidade das flores. Estima-se que o índice de perdas da cadeia de flores chegue a 25% em casos onde o transporte não é eficiente. Assim, o investimento dessas empresas transportadoras em ensinar seus funcionários a lidar com produtos altamente perecíveis auxilia muito a cadeia de flores a reduzir as perdas, aumentando a competitividade da mesma.

Neste sentido, o valor do frete ainda é muito alto o que acaba se tornando um empecilho para muitos pequenos produtores. O valor estipulado é definido em conferência internacional onde estabelecem taxas para cada tipo de mercadoria e rotas. O preço do frete depende da distância percorrida pelo avião, o tipo de aeronave, o tempo em que foi feita a reserva e principalmente a temperatura utilizada, ou seja, caso necessite de uma faixa de temperatura entre 0°C a 7°C, os valores tarifários são mais altos, entre 15°C a 20°C, os valores tarifários são mais baixos.

Além dos problemas enfrentados pela falta de integração, de informação e de ineficiência logística, a cadeia de suprimento de flores ainda enfrenta o problema das barreiras não tarifárias e fitossanitárias. O mercado mundial funciona de maneira integrada, de tal maneira que cada país depende do outro. No entanto, os países vivem a dicotomias de crescer e se proteger do avanço das outras economias. Criam - se acordos comerciais com alguns países e com outros se coloca obstáculos. O fim das barreiras tarifárias não expandiu a integração comercial, porque muitos países ainda estão utilizando as chamadas barreiras invisíveis, criando empecilhos na hora que o produto de determinado país entra em seu território. No setor florícola essas barreiras são impostas através de grandes exigências de documentos e da análise fitossanitária. No caso de prevenção fitossanitária, considera-se a utilização de defensivos químicos para eliminação de fungos e insetos como essencial para as flores que serão exportadas.

O mercado internacional de flores exige que todas as flores sejam exportadas sem quaisquer resquícios de terra e de doenças causadas por fungos, devendo apresentar o documento de fiscalização do ministério da agricultura. Se a etapa de fumigação (utilização de defensivos) não for realizada e forem detectados insetos pela fiscalização fitossanitária do país de destino, este país poderá realizar a fumigação de todos os lotes cobrando em média US\$ 150,00 por lote, ou o país de destino poderá queimar todos os lotes com problema e cobrar do exportador uma quantia de até US\$ 400,00 por lote. Neste caso, o produtor é que arca com todas as despesas com frete, novo envio do produto, ou ainda ressarcir o cliente pelo não recebimento do produto. Dependendo do país exportador o país de destino escolhe qual

solução tomar, não há uma regra clara de quando o produto deve ser queimado ou apenas utilizar de defensivos.

Assim, os países importadores utilizam desta falha do mercado para criar barreiras invisíveis, beneficiando na sua maioria seus parceiros comerciais e prejudicando possíveis competidores potenciais. Do ponto de vista da exportação essas barreiras acabam reduzindo a competitividade do país podendo inviabilizar a geração de emprego e renda, além de limitar a produção de flores do mesmo. Já os países que utilizam destas barreiras acabam protegendo seus produtores internos e no caso das flores protegem seus parceiros comerciais, podendo gerar uma diminuição da competitividade e de elevação dos preços, influenciando negativamente o desenvolvimento da cadeia em geral.

Para que a cadeia de suprimentos de flores se desenvolva ainda mais é necessário adotar novas tecnologias de informação que ajudam tanto os processos logísticos quanto burocráticos que envolvem este comércio mundial de flores. Hoje já existe um software chamado Client que integra toda a cadeia desde a importação de insumos até a exportação das flores, através da organização das informações que vão desde declarações de fitossanidade até dados de rastreabilidade das flores. Assim, qualquer problema causado em algum elo da cadeia é detectado podendo ser solucionado rapidamente. A integração entre os players é muito importante para que cada processo seja otimizado, podendo ampliar o lucro da cadeia em geral, mas quando ocorrem falhas em algumas etapas e esses não são solucionados, outros elos serão afetados, comprometendo a exportação do produto. O grande problema ainda hoje no setor florícola é que são poucos países que investem nessas novas tecnologias de integração, o que acaba prejudicando seu desempenho dentro do setor e da cadeia como um todo.

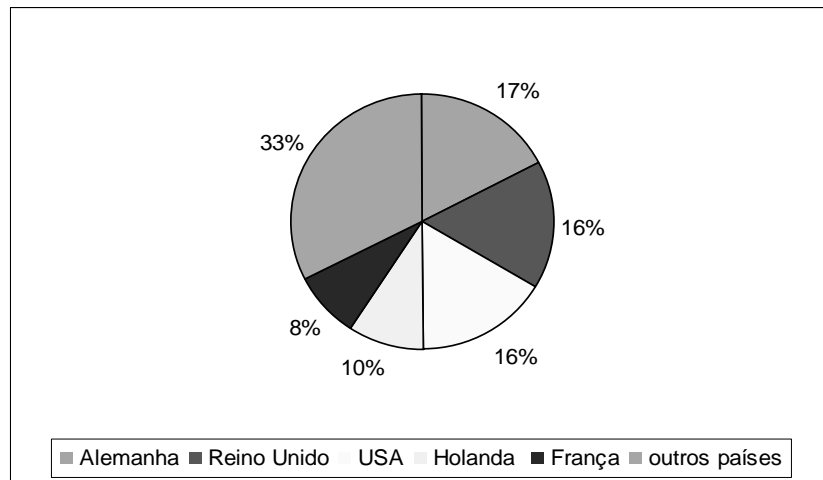
### ***3.3 Principais mercados consumidores mundiais***

O comércio internacional de flores está em plena expansão e regiões que antes não tinham o costume de consumir flores agora estão se tornando mercados consumidores potenciais, como exemplo deste novo mercado tem-se o Oriente Médio. Com a entrada desses novos mercados consumidores de flores percebeu-se aumento de quase 30% da demanda neste ultimo ano (2006) comparado a 2003. Esse aumento da demanda fez com que os produtores investissem em novas técnicas produtivas para a criação de novas espécies, o que

acabou beneficiando também aos consumidores, pois estão adquirindo produtos de maior qualidade a um preço muito menor. No entanto, os principais países importadores de flores são: Alemanha, Reino Unido, Estados Unidos, Holanda e França. Percebe-se que estes principais mercados concentram-se na Europa, onde mais de 51% da produção mundial é escoada para esses países europeus. A grande participação desses países europeus como consumidores de flores vem de sua cultura em valorizar jardins cuidados e floridos o ano inteiro. Diferentemente de outros países que vêem as flores apenas como bens supérfluos e as adquirem somente em ocasiões especiais como: aniversários, dia das mães e principalmente no dia dos namorados, o que é tipicamente marcado pelo padrão de consumo dos países em desenvolvimento. Embora alguns países em desenvolvimento tenham a prática de consumir flores como é o caso da Argentina, ainda a sua participação é quase irrisória frente aos países desenvolvidos. Apesar de haver um grande incentivo ao consumo de flores, muitos países ainda possuem dificuldades em adquiri-las, principalmente em regiões pobres onde o poder aquisitivo da população é muito baixo.

Assim, o mercado internacional de flores é fortemente influenciado pelos países desenvolvidos, que no caso são os principais importadores mundiais. São esses países consumidores que exigem de seus parceiros comerciais uma padronização da produção, alta qualidade do produto, durabilidade e novas variedades e espécies. Ao mesmo tempo em que a Europa tem em sua cultura o hábito de consumir flores, ela também é muito fechada para novos países potenciais, como é o caso da Colômbia, Equador, Quênia e Brasil. Por mais que estes países ofereçam produtos de alta qualidade e preços competitivos eles não conseguem uma participação significativa neste mercado, por não passarem ainda credibilidade principalmente no que se refere ao cumprimento dos prazos de entrega. O gráfico a seguir revela a participação dos principais países consumidores no ano de 2006.

**Figura 5:** Participação dos principais países importadores no ano de 2006.



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do comtrade-2006.

Como demonstra o gráfico a Alemanha é o principal mercado consumidor de flores, detendo 17% deste mercado. O Reino Unido e os EUA possuem quase a mesma participação neste setor, ambas com 16%. A Holanda é o quarto maior importador de flores, ao mesmo tempo em que é o principal exportador mundial de flores de corte. Este resultado evidencia o mercado holandês como um entreposto comercial, que desempenha papel de distribuição e também de agregação de valor, importando flores com o intuito de simplesmente embalar e fazer buquês para exportá-los com maior valor agregado, evidenciando a importância do comércio intra-indústria e da especialização internacional para cada elo da cadeia. Já os demais países importadores apenas adquirem as flores com o intuito de consumi-las.

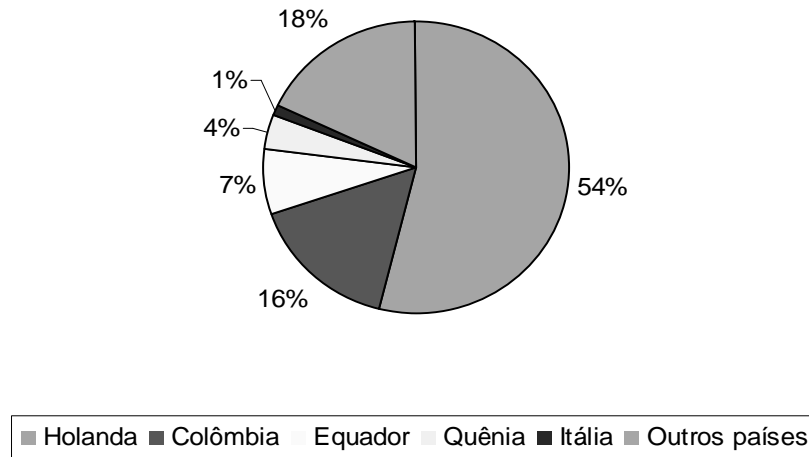
Assim, o mercado internacional de flores é caracterizado por um significativo volume de comércio intra-indústria, envolvendo principalmente a Holanda. Por se tratar de consumidores de países desenvolvidos este setor possui uma maior exigência frente aos demais, principalmente no que se refere à qualidade e cumprimento dos contratos, o que ainda é um problema a ser enfrentado pela cadeia de suprimentos como um todo. Os atrasos na entrega por conta da ineficiência logística fazem com que os consumidores europeus adquiram produtos dos produtores que estão mais perto, no caso a Holanda. Para que os demais países consigam adentrar com maior facilidade a este mercado será necessário investir mais na logística para que assim possam entregar os pedidos no tempo determinado.

### **3.4 Principais exportadores mundiais de flores**

Antigamente a produção de flores concentrava-se em alguns países europeus, principalmente na Holanda, Itália e Dinamarca. Com a globalização e com a busca constante de novos mercados produtores, visando principalmente baixar o custo da produção através da aquisição de terras e mão de obra com valores menos significativos, as técnicas produtivas de flores da Europa se espalharam por regiões com climas mais adequados localizando-se principalmente em países em desenvolvimento. Essas novas regiões são: Colômbia, Equador, Costa Rica, Quênia, África do Sul, Brasil e Israel.

Apesar de ter surgido novos mercados mais competitivos, os países europeus ainda continuam a liderar setor florícola, detendo mais de 55% deste mercado. A tradição holandesa de produzir flores e o alto investimento dos produtores em buscar soluções para os problemas de ineficiência da cadeia faz deste país o principal exportador. A Colômbia é o seu principal concorrente, apesar de ser bem competitiva este país ainda enfrenta dificuldades em adentrar no mercado consumidor europeu. Neste sentido, evidencia-se uma forte presença de barreira não tarifária, onde o principal mercado consumidor – no caso a Europa - deixa de adquirir produtos de outros países para adquirir da Holanda e Itália. Esse fato acaba prejudicando a competitividade da cadeia de flores, pois por mais que os exportadores potenciais se esforcem para estar além do padrão exigido internacionalmente eles “nunca” conseguirão arraigar uma grande fatia deste mercado. A figura a seguir mostra a participação dos principais países exportadores no mercado internacional de flores.

**Figura 6:** Participação dos principais países exportadores no mercado de flores.



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do UM Comtrade.

A Holanda como foi citado acima é a principal exportadora de flores, arraigando mais da metade deste mercado (54%). Apesar deste país não possuir um dos maiores índices de vantagem comparativa revelada, a Holanda possui toda uma tradição de produção de flores, o que acabou fidelizando alguns mercados mais tradicionais, principalmente no que se refere ao mercado europeu. A Colômbia é o país que apresenta o maior índice de VCR, e sozinho detém 16% do mercado mundial de flores. A competitividade colombiana está relacionada ao baixo custo da mão de obra e da terra, e principalmente pelo acordo feito com os EUA, o que faz com que a produção deste país tenha destino certo. Diferentemente do que ocorre com o Brasil que está sempre em busca de novos mercados para poder escoar sua produção, o que prejudica muito a competitividade brasileira. Por fim, Equador e Quênia são países que estão em pleno crescimento, juntos detêm 11% do mercado mundial de flores. Ambos têm se especializado na produção de rosas, uma das flores mais consumidas deste mercado. O custo da mão de obra e da terra é irrisório, e o clima também é um fator que ajuda na competitividade destes dois países.

Neste sentido, como o mercado internacional de flores está em plena expansão, há sempre o surgimento de novos mercados consumidores potenciais como o Oriente Médio e a Ásia, por exemplo. Isso permite que países como Itália e Brasil possam se tornar mais competitivos, investindo maciçamente em mercados alternativos para escoarem sua produção.



### 3.5 Evidências Empíricas

Para avaliar a competitividade dos principais países exportadores foi utilizado o índice de vantagem comparativa revelada e o cálculo do preço médio. O primeiro é um indicador baseado no fluxo comercial que permite mensurar a tendência de especialização internacional de uma economia. O segundo é um dos principais indicadores de competitividade, em especial no caso das commodities. Contudo, o fato de um país exportar valores significativos a um preço médio mais elevado do que o preço mundial é um indicador de que este produto detém maior valor agregado e é alvo de uma estratégia de diferenciação do bem exportado. Os dados da tabela e da figura a seguir revelam o índice e a evolução dos principais países exportadores de flores e o Brasil.

**Tabela 2:** Índice de Vantagem Comparativa Revelada

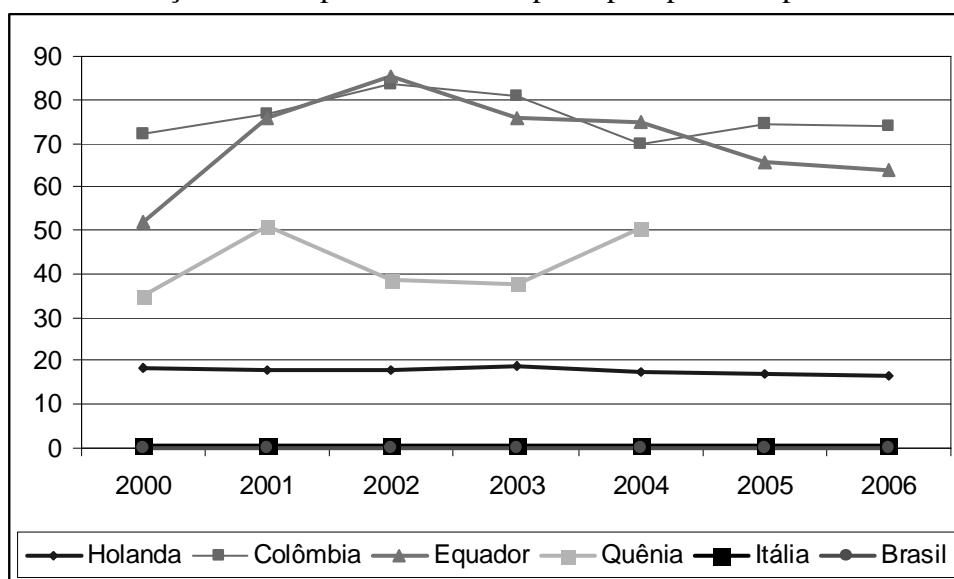
Período	Holanda	Colômbia	Equador	Quênia*	Itália	Brasil
2000	18,53	71,89	52,07	34,89	0,56	0,01
2001	17,69	76,64	75,91	51,05	0,50	0,02
2002	18,06	83,46	85,35	38,44	0,46	0,05
2003	19,05	80,86	75,69	37,59	0,41	0,09
2004	17,27	69,70	74,70	50,69	0,39	0,11
2005	16,93	74,41	65,72		0,35	0,10
2006	16,67	73,82	63,87		0,35	0,07

O Quênia é o único que não possui dado disponível para o período de 2005 e 2006.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do contrade.

Como já foi citado no capítulo anterior, o índice de vantagem comparativa revelada é baseado no fluxo comercial o que permite mensurar o grau de especialização de um produto de uma determinada economia. Se o índice for superior a uma unidade significa que o país apresenta vantagem comparativa revelada para o produto analisado, caso o índice seja inferior a um diz-se que o país possui desvantagem na produção do bem analisado.

Nota-se que os grandes centros produtores de flores apresentam índice de VCR muito significativo o que caracteriza que estes países possuem uma especialização na produção das flores. A Itália é a exceção, pois esta entre os principais exportadores e, no entanto pelo índice do VCR ela não possui vantagem comparativa neste produto em relação aos demais. Entretanto, a Itália só esta entre os principais parceiros comerciais mundiais porque os principais países importadores preferem consumir seus produtos, como é o caso da Alemanha e França.

**Figura 7:** Evolução da Competitividade dos principais países exportadores e Brasil

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do comtrade.

O Quênia é o único que não possui dado disponível para o período de 2005 e 2006. Os dados revelam ainda que a Holanda apesar de ter vantagem comparativa na produção de flores, nos últimos anos teve uma queda em sua competitividade. No ano 2000 seu VCR era de 18,53, já no ano de 2006 o seu VCR caiu para 16,67. Esta queda pode ser explicada pelo fato da Holanda estar se especializando não mais na produção, mas sim em materiais de propagação, agregando maior valor a sua economia. Já países como Colômbia, Equador e Quênia, tiveram uma evolução positiva, o que revela que estes países através da especialização contínua da produção têm gerado maior competitividade. A Colômbia é a que apresenta maior vantagem comparativa (73,82) dentre os principais exportadores e a cada momento tem aumentado sua participação no mercado de flores. O fato da expansão competitiva deste país esta relacionada com o acordo feito com os Estados Unidos, onde a Colômbia fica como principal parceiro comercial do terceiro maior importador de flores, como forma de combater o comércio de drogas. A Itália (VCR 0,35) e o Brasil (VCR 0,07) não apresentam vantagem comparativa neste setor, mas os preços relativos dos insumos, a qualidade dos serviços e dos produtos, credibilidade e a eficácia no marketing na promoção dos produtos são fatores determinantes que podem definir um novo desempenho positivo para esses produtores.

Outro fator que revela a competitividade dos países é análise do preço médio de cada exportador. Os dados a seguir mostram os principais parceiros comerciais dos principais

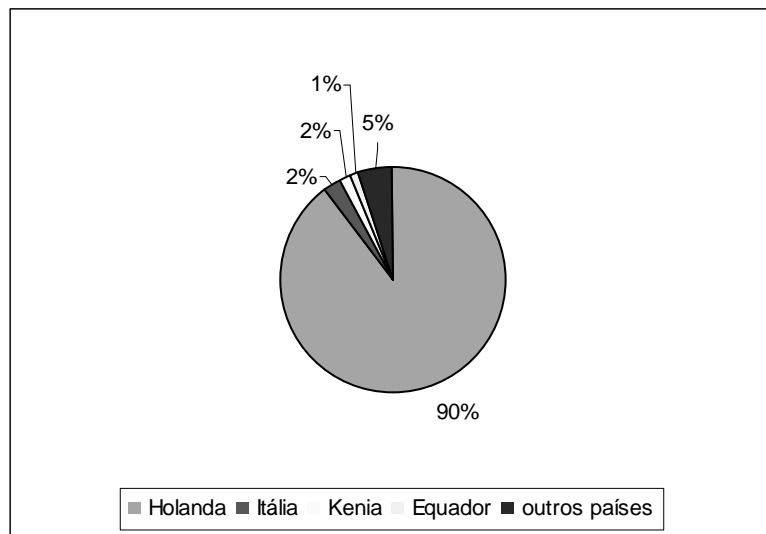
importadores, sua participação nestes mercados e o preço médio de cada parceiro comercial no período de 2006.

**Tabela 3:** Importação Alemã de flores cortadas 060310 -2006

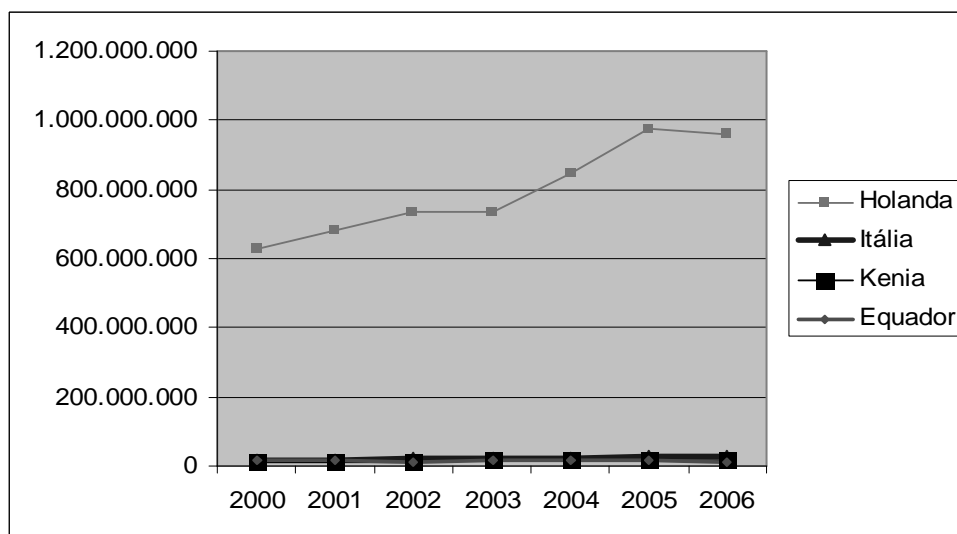
Países	Valor Total exportado	% do mercado	Preço Médio
Holanda	956.307.000	89,83	5,76
Itália	24.702.000	2,32	10,02
Quênia	18.092.000	1,70	5,60
Equador	12.615.000	1,18	7,84
Outros países	52.865.000	4,97	5,56
<b>TOTAL</b>	<b>1.064.581.000</b>	<b>100</b>	

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do comtrade.

A Holanda detém quase 90% do mercado alemão, e seu preço médio é de US\$5,76 sendo o segundo mais competitivo, perdendo apenas para o Quênia (US\$5,60). O preço médio de importação alemã é de US\$ 5,81 e os preços médios da Holanda e Quênia estão abaixo do preço médio sugerido pela Alemanha, evidenciando que a competição entre esses dois países é via ganhos de escala (menor preço médio). Apesar de o Quênia possuir um preço médio inferior ao da Holanda sua participação no mercado alemão é quase irrisório. Como a distância entre a Alemanha e a Holanda é menor, este país prefere importar a um preço um pouco maior da Holanda, do que correr o risco de importar em grande quantidade do Quênia e as flores não chegarem no tempo estipulado. Outro fato que pode ser percebido é que a Itália apesar de ter um preço médio menos competitivo (US\$10,02) detém uma parcela de 2,32% do mercado alemão. Esse fato pode estar relacionado com a tradição alemã de manter seus parceiros comerciais, mesmo que estes apresentem um preço maior que os seus concorrentes, bem como as flores italianas podem ter um diferencial o que agrega valor ao produto. A fidelidade dos países europeus aos seus parceiros comerciais acaba prejudicando a inserção de países como Colômbia, Israel, Brasil, etc. neste mercado. As figuras a seguir mostram a participação desses exportadores no mercado alemão de flores no ano de 2006 e a evolução de suas exportações.

**Figura 8:** Participação dos principais parceiros comerciais da Alemanha no ano de 2006

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do comtrade.

**Figura 9:** Evolução das exportações dos principais parceiros comerciais da Alemanha 2000 a 2006.\*

\* O eixo vertical corresponde a valores em US\$ americanos

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do comtrade

O gráfico acima revela que a participação holandesa sempre esteve em crescimento, enquanto que países como Itália, Quênia e Equador mantiveram uma participação contínua. Como já foi citado acima, a Holanda se mantém como principal parceira comercial por vários fatores, sendo algum deles: a proximidade deste mercado, preço médio competitivo e principalmente a alta qualidade de suas flores e o cumprimento do prazo de entrega. Esses

fatores permitem que a Holanda seja muito competitiva, mesmo não possuindo um baixo custo de terra e mão de obra.

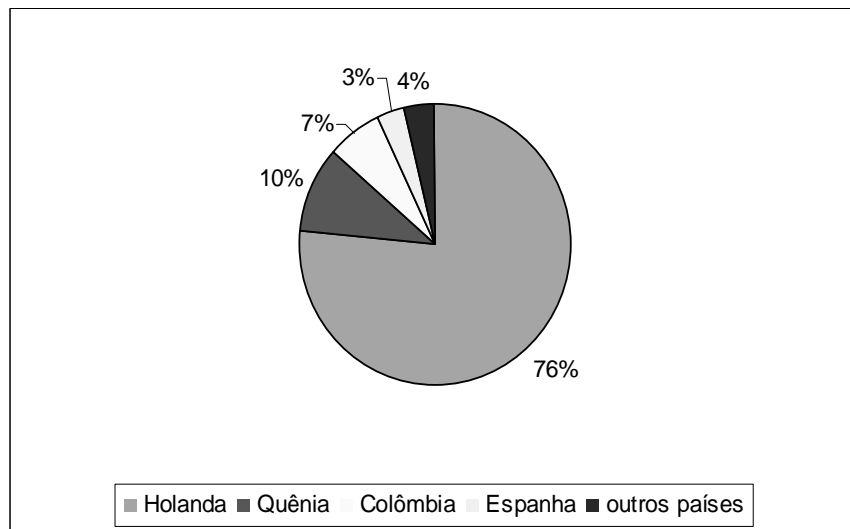
O segundo maior importador de flores é o Reino Unido com uma participação no mercado mundial de 16%. Seus principais parceiros comerciais são: Holanda, Quênia, Colômbia e Espanha juntas correspondem a 96% deste mercado. A tabela a seguir avalia a participação dos principais parceiros comerciais a partir da análise de seu preço médio.

**Tabela 4:** Importação do Reino Unido de flores cortadas 060310 -2006

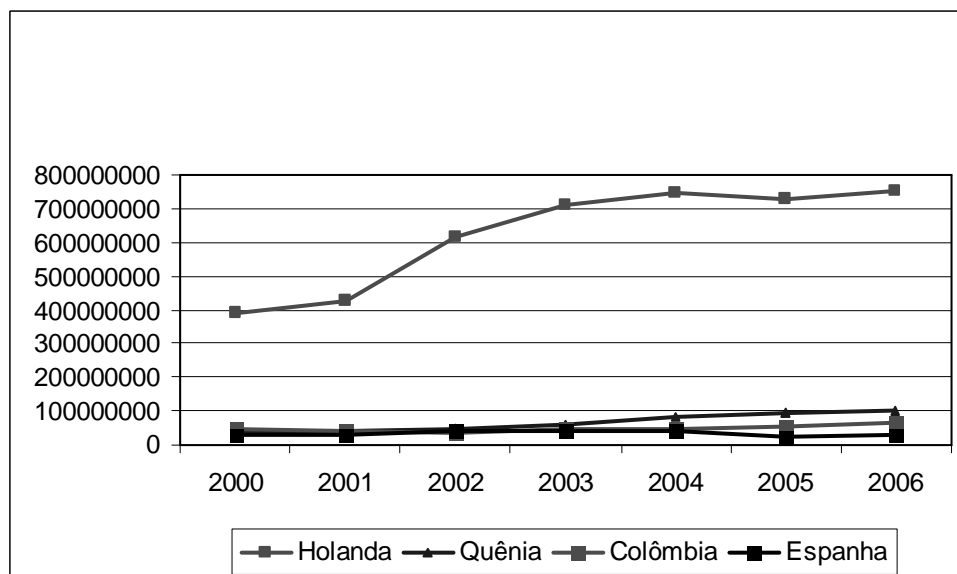
<b>Países</b>	<b>Valor Total exportado</b>	<b>% do mercado</b>	<b>Preço Médio</b>
Holanda	751.733.460	76,39	7,52
Quênia	99.588.216	10,12	5,42
Colômbia	64.872.750	6,59	6,10
Espanha	31.865.928	3,24	5,79
Outros países	35.958.114	3,65	4,85
<b>TOTAL</b>	<b>984.018.468</b>	<b>100</b>	

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do comtrade

A Holanda é a principal parceira comercial do Reino Unido, arraigando quase 77% deste mercado. Entretanto, o preço médio de importação do Reino Unido é de US\$ 6, 92, o que esta abaixo do preço médio holandês (US\$ 7,52). Para tanto, a Holanda produz flores diferenciadas com maior valor agregado fazendo com que seu produto apesar de ser menos competitivo atraia mercados mais exigentes como é o caso do Reino Unido que prefere adquirir a um preço médio mais elevado um produto diferenciado. O Quênia é o segundo maior exportador atingindo quase 11% deste mercado. Percebe-se que a competitividade queniana é via preço e não por fornecimento de produtos diferenciados, o que a torna mais competitiva se comparada aos demais parceiros comerciais. A participação colombiana também é significativa tendo 7% deste mercado. Analisando seu preço médio (US\$ 6,10) pode-se perceber que seu produto tem um maior valor agregado se comparado ao Quênia (US\$ 5,42) e Espanha (US\$ 5,79). Neste sentido, tanto a Colômbia quanto a Holanda tendem a exportar buquês prontos o que permite que seus produtos sejam mais caros que os demais. A Espanha tem uma participação pouco significativa se comparada com os demais países e seu produto tende a competir com o Quênia, pois há pouca diferenciação nas flores, não agregando valor ao seu produto final. As figuras a seguir mostram a participação dos principais parceiros comerciais do Reino Unido no ano de 2006 e sua evolução no período de 2000 a 2006.

**Figura 10:** Participação dos principais parceiros comerciais do Reino Unido no ano de 2006

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do comtrade.

**Figura 11:** Evolução das exportações dos principais parceiros comerciais do Reino Unido 2000 a 2006\*

\* O eixo vertical corresponde a valores em US\$ americanos.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do comtrade

A Figura apresentada acima revela que a participação holandesa sempre esteve em crescimento, enquanto que países como Colômbia e Espanha mantiveram uma participação contínua. O Quênia apesar de ter uma participação pequena se comparada a Holanda teve um crescimento na sua participação no período que vai de 2003 até 2006. O aumento da sua participação esta relacionada ao ganho de escala produtiva das flores o que a tornou muito mais competitiva que seus principais concorrentes - Colômbia e Espanha.

Os Estados Unidos (EUA) são o terceiro maior importador de flores, detendo 16% da produção mundial. Seus principais parceiros comerciais são: Colômbia, Equador, Holanda e Costa Rica. As participações dos principais parceiros comerciais correspondem a 91% deste mercado, sobrando uma parcela muito pequena do mercado americano (9%) para os demais países produtores, como Brasil, Espanha e Itália.

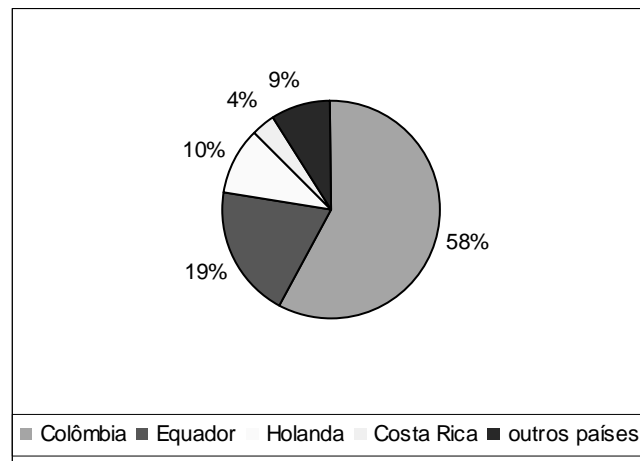
**Tabela 5:** Importação dos EUA de flores cortadas 060310 -2006

Países	Valor Total exportado	% do mercado	Preço Médio
Colômbia	561.846.778	57,66	6,02
Equador	189.420.053	19,44	6,02
Holanda	100.812.125	10,35	6,02
Costa Rica	36.743.431	3,77	6,02
Outros países	85.654.534	8,79	6,02
<b>TOTAL</b>	974.476.921	100	

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do comtrade

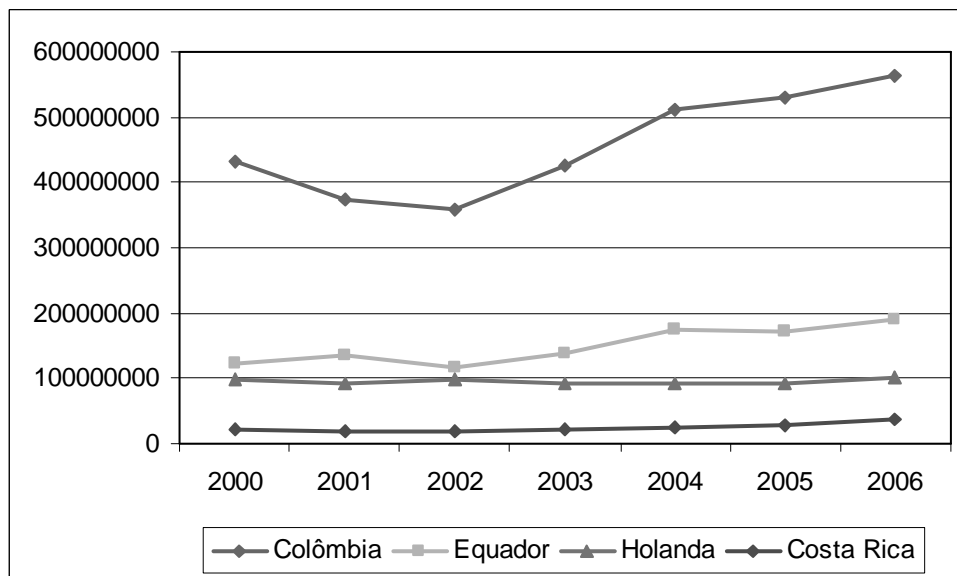
A Tabela 5 revela a participação dos principais parceiros comerciais dos Estados Unidos e seus preços médios. A Colômbia é a principal exportadora de flores para este mercado, detendo quase 58% do mercado americano. Apesar de a Colômbia ser o país com maior índice de vantagem comparativa revelada (73,82), seu preço médio é igual ao de seus concorrentes (US\$ 6,02), o que indica que sua competitividade não está relacionada nem a diferenciação nem ao ganho de escala produtiva. A grande participação colombiana no mercado americano está fortemente relacionada ao acordo realizado entre os dois países para combater o tráfico de drogas. Por mais que o preço médio colombiano seja menos competitivo e seu produto não ofereça diferencial, o acordo realizado entre os países ainda mantém os EUA como o principal receptor das flores colombianas. Esse acordo acaba prejudicando os demais países como a Holanda, Equador e Quênia, que sempre terão dificuldades para expandir sua participação no mercado americano.

**Figura 12:** Participação dos principais parceiros comerciais dos Estados Unidos no ano de 2006



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do UN Comtrade.

**Figura 13:** Evolução das exportações dos principais parceiros comerciais dos Estados Unidos- 2000 a 2006.\*



\* O eixo vertical corresponde a valores em US\$ americanos

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do UN Comtrade.

As figuras acima evidenciam a participação dos principais parceiros comerciais dos EUA e a trajetória desses parceiros no período de sete anos. Costa Rica e Holanda sempre



possuíram uma participação quase constante no mercado americano, apesar de ter ocorrido um crescimento de suas participações no período de 2004.

O Equador também possui uma participação significativa no mercado americano (19%), e o crescimento de sua participação está relacionado ao seu aumento de competitividade. De acordo com o índice de vantagem comparativa revelada o Equador aumentou sua especialização na produção de flores no ano de 2002 aonde seu índice de VCR chegou a 85,35 e foi o período também em que o país apresentou um grande crescimento de suas exportações para os EUA. Apesar de nos anos seguintes o seu índice de VCR ter sofrido pequenas quedas, a participação equatoriana no mercado estadunidense se manteve em franco crescimento.

Já a Colômbia como foi citado acima, está a cada ano expandindo sua participação no mercado americano e a tendência é que com o fortalecimento deste acordo a participação colombiana seja ainda maior.

Por fim, diferentemente dos demais países importadores os EUA possuem flores de diferentes localidades a um preço igual ao seu (6,02), indicando que a preferência americana é por produtos de baixo preço, diferente do que ocorre com a Europa que tem preferência por flores diferenciadas.

A Holanda é considerada a quarta maior importadora de flores do mundo, ao mesmo tempo em que é a principal exportadora mundial de flores. Neste sentido, o mercado holandês é caracterizado como um entreposto comercial, onde desempenha o papel de distribuidor e agregador de valor através de serviços prestados e buquês diferenciados. Seus principais parceiros comerciais são: Quênia, Israel, Equador e Zimbábue. A participação desses países no mercado holandês é de 90%, algo muito significativo já que o país é o principal exportador mundial. A produção holandesa em sua maioria é para atender o mercado externo, pouco do que é produzido fica no mercado local. Por isso o índice elevado de importação, pois além de atender o mercado interno o país importa para re-exportar com maior agregação de valor.

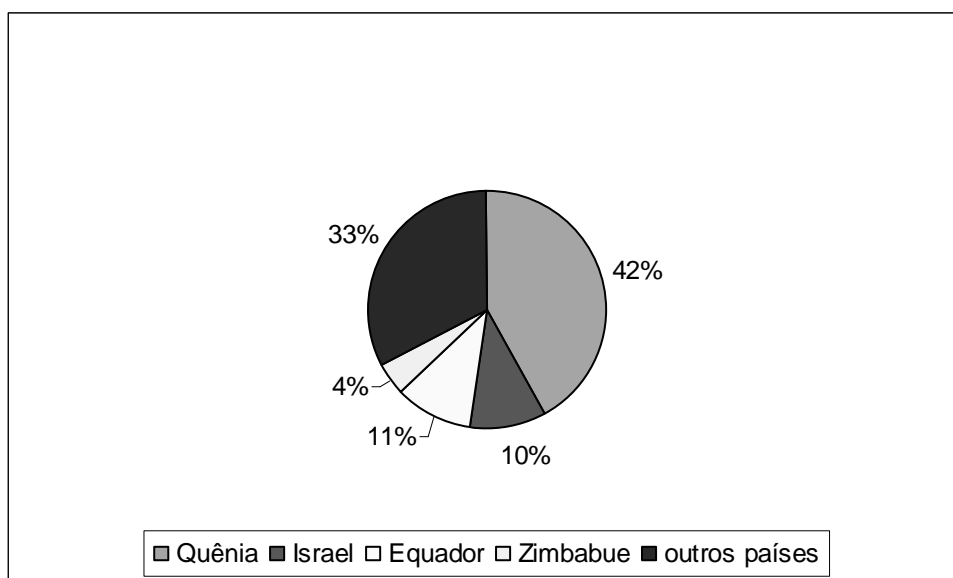
**Tabela 6:** Importação da Holanda de flores cortadas 060310 -2006

Países	Valor Total exportado	% do mercado	Preço Médio
Quênia	246.830.435	41,98	4,38
Israel	59.844.268	10,18	4,34
Equador	62.344.638	10,60	5,34
Zimbábue	25.895.785	4,40	3,53
Outros países	193.014.696	32,83	4,71
<b>TOTAL</b>	587.929.822	100	

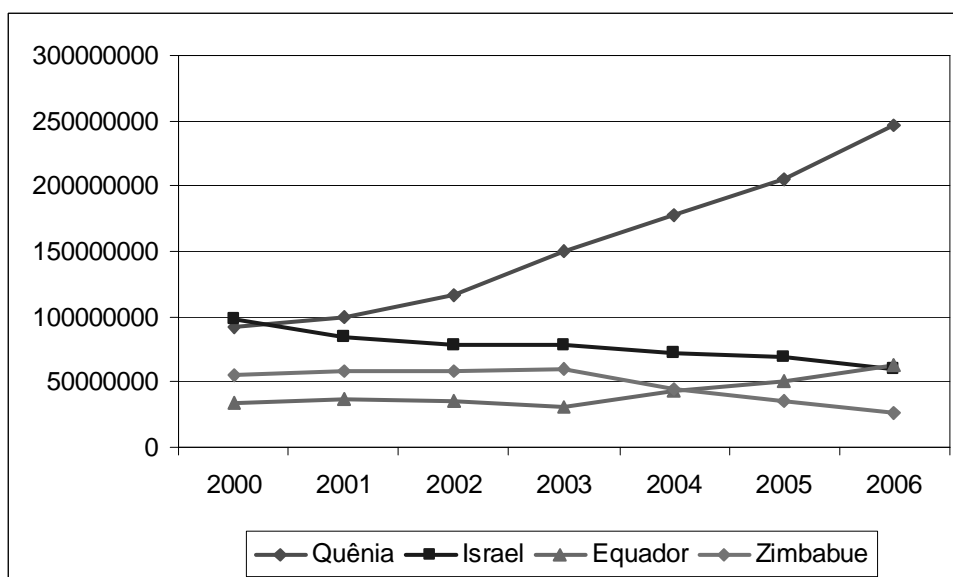
Fonte: Elaboração própria com base nos dados do UN Comtrade.

O preço médio de importação holandesa é de US\$ 4, 51, como pode ser analisado na tabela acima os seus parceiros comerciais apresentam um preço médio abaixo do holandês, com exceção do Equador que apresenta um preço médio de US\$ 5,34. Entretanto, a participação equatoriana no mercado holandês é muito significativa detendo quase 11% deste mercado. A participação significativa deste país esta relacionada aos seus produtos diferenciados, por isso que seu preço médio esta acima de seus concorrentes. O Quênia é o principal parceiro comercial da Holanda possuindo 42% deste mercado. Israel e Zimbábue detêm juntos 21% do mercado holandês, possuindo preço médio de US\$ 4,34 e US\$ 3,53 respectivamente. Apesar de esses dois países possuírem preços altamente competitivos sua participação ainda é pequena devido principalmente à escassez de produção.

Quênia, Israel e Zimbábue concorrem via preço médio, não agregando valor algum as flores in natura. Dentre esses três países o Quênia é o que apresenta maior preço e, no entanto sua participação no mercado holandês é mais significativa que a dos demais. O sucesso das exportações quenianas esta na sua produção em grande escala e a confiança que passa aos seus consumidores já que esta há mais tempo que estes países neste setor, o que fortalece ainda mais sua participação nos principais mercados consumidores.

**Figura 14:** Participação dos principais parceiros comerciais da Holanda no ano de 2006

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do UN Comtrade

**Figura 15:** Evolução das exportações dos principais parceiros comerciais Holanda - 2000 a 2006\*

\* O eixo vertical corresponde a valores em US\$ americanos

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do UN Comtrade

A Figura 15 revela que a participação queniana no mercado holandês está em franco crescimento, tendo um salto nas suas exportações no ano de 2002 e que se mantém em

crescimento até hoje. No entanto, neste mesmo período em que o Quênia se fortaleceu no mercado holandês, Israel e Zimbábue que vinham mantendo uma participação pequena e constante acabaram sofrendo uma queda nas suas exportações para este país. A queda de competitividade desses dois países esta relacionada diretamente a pequena escala produtiva e o não cumprimento dos prazos de entrega do produto. Por fim, o Equador que manteve sua participação quase que constante até o período de 2003, teve um crescimento nas suas exportações devido ao aumento de sua especialização produtiva e a busca crescente de novos meios de agregar valor a suas flores.

A França é o quinto principal país importador de flores com participação de 8% neste setor. Igualmente aos demais países consumidores europeus, a França também possui como seu principal parceiro comercial a Holanda. A tabela abaixo demonstra a participação de seus parceiros e seus respectivos preços médios.

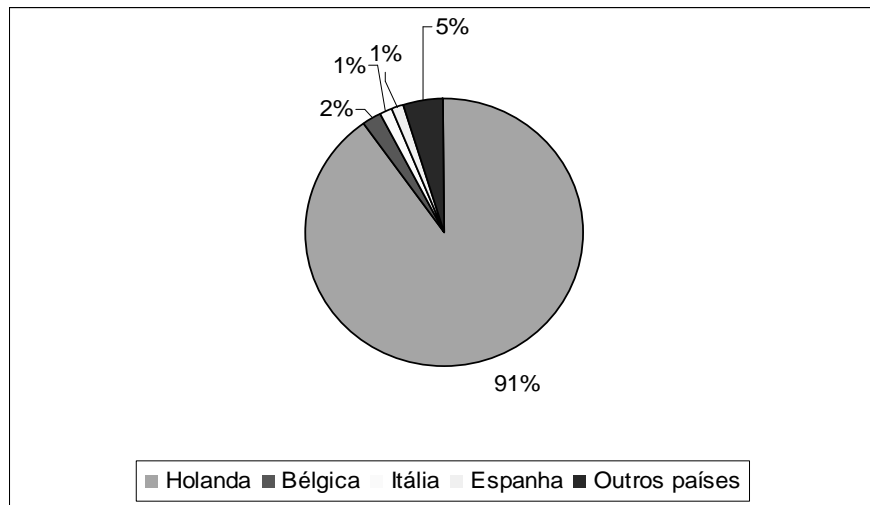
**Tabela 7:** Importação da França de flores cortadas 060310 -2006

Países	Valor Total exportado	% do mercado	Preço Médio
Holanda	457.329.512	90,36	0,83
Bélgica	10.935.821	2,16	1,82
Itália	7.550.864	1,49	1,04
Espanha	5.810.675	1,15	0,30
Outros países	24.508.294	4,84	0,38
<b>TOTAL</b>	506.135.166	100	

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do UN Comtrade

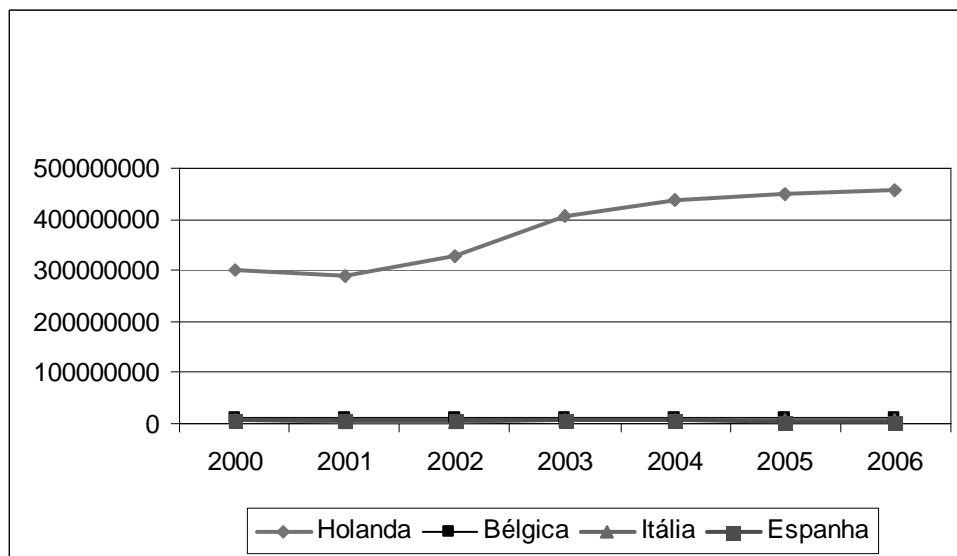
O preço médio francês é inferior ao dos principais importadores sendo de US\$ 0,77. Neste sentido, a tendência francesa é de importar flores in natura e espécies mais comuns, o que acaba reduzindo seu custo de importação. Apesar de a Holanda possuir um preço médio pouco competitivo (US\$ 0,83) sua participação no mercado francês é muito significativa, chegando a arraigar 91% deste mercado. Bélgica e Itália possuem preços médios elevados de US\$ 1,82 e US\$ 1, 04, respectivamente. Apesar disso a participação desses dois países chega a quase 4% o que é significativo já que seus preços não são competitivos. Já a Espanha é a que apresenta menor preço médio (US\$ 0,30), entretanto sua participação é pequena, pois ainda não possui grande escala produtiva, o que acaba prejudicando sua competitividade frente aos demais. A figura a seguir descreve a evolução das exportações desses países exportadores.

**Figura 16:** Participação dos principais parceiros comerciais da França no ano de 2006



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do UM Comtrade

**Figura 17:** Evolução das exportações dos principais parceiros comerciais da França De 2000 a 2006\*



\* O eixo vertical corresponde a valores em US\$ americanos

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do un comtrade

Como pode ser analisado na figura acima a Holanda é o único país que adquire uma trajetória positiva de crescimento neste mercado. A crescente participação holandesa se relaciona com sua história de produção, onde passa aos seus consumidores credibilidade de estar adquirindo flores de alta qualidade e durabilidade. Os demais países - Bélgica, Itália e Espanha - possuem uma participação constante sem tendência de crescimento, pois ainda

estão pouco tempo neste setor, o que dificulta a concorrência com a Holanda que é a principal fornecedora mundial de flores.

Através da análise do índice de vantagem comparativa revelada (VCR) e do cálculo do preço médio, pode-se verificar a competitividade dos principais países exportadores nos principais mercados consumidores. O índice de VCR evidenciou que os principais exportadores possuem vantagem comparativa, sendo que a Colômbia apresentou o maior índice. No entanto, a análise do preço médio evidenciou que o Quênia é que apresenta o preço mais competitivo. Apesar de a Colômbia possuir maior VCR e o Quênia o menor preço, esses dois países não conseguem competir com a Holanda. A competitividade holandesa está relacionada com sua tradição em produzir flores, bem como o alto investimento em pesquisas para a criação de novas espécies e para o melhoramento dos insumos. Enquanto a Colômbia, Equador e Quênia estão focados no ganho de escala e na concorrência via preço, a Holanda além de contar com a fidelidade dos principais mercados importadores, também está focando sua produção em flores diferenciadas e na prestação de novos serviços.

## **4. A SITUAÇÃO BRASILEIRA NO MERCADO INTERNACIONAL DE FLORES**

O presente capítulo tem o objetivo de avaliar a competitividade brasileira no mercado internacional de flores, através da análise da cadeia de suprimentos e da logística. Nessa seção também serão analisadas a produção brasileira e seus principais arranjos produtivos locais (APL), bem como a importância das instituições e das cooperações entre os agentes para o bom desempenho da cadeia de flores como um todo. Por fim, será realizada uma análise do desempenho das exportações brasileiras através dos indicadores de competitividade-preço médios e índice de vantagem comparativa revelada.

### ***4.1 A produção brasileira***

A produção de flores no Brasil começou na década de 50 com os portugueses e somente na década de 70 que os holandeses entraram nesse setor. Para tanto, foram os imigrantes holandeses que deram um grande impulso à comercialização, implantando um sistema de distribuição pelo país inteiro. Até a década de 90 o país apresentou pequeno crescimento e a comercialização era baseada em centros regionais como os CEASAS. Somente após a criação do Veiling Holambra é que o setor florícola começou a se tornar significativo.

Atualmente a produção de flores é uma atividade consolidada com significativa importância econômica para diversos estados, como, de acordo com o MDIC, São Paulo, Rio de Grande do Sul, Ceará, Minas Gerais, Santa Catarina, entre outros.

A atividade florícola é fortemente caracterizada pela produção de pequenas e médias empresas, algumas ainda apresentam fisionomia de produção familiar. A fim de minimizar as dificuldades que estas enfrentam tanto no mercado interno como principalmente no mercado externo, essas se juntam formando assim um arranjo produtivo local, a fim de oferecer condições para o processo de desenvolvimento na região em que está inserida.

Neste sentido, a Tabela abaixo nos mostra os principais arranjos produtivos locais do Brasil.

**Tabela 8:** Localização dos principais APLs Florícola do Brasil

<i>Estados</i>	<i>Setor</i>	<i>Região/Cidade Pólo</i>
AM	Floricultura	Manaus
BA	Floricultura	Maracás
CE	Floricultura	Baturité e Fortaleza
PE	Floricultura	Gravatá
PA	Floricultura	Belém
PE	Floricultura	Recife
RS	Floricultura	Pareci Novo, Serra Gaúcha e região de Pelotas
SC	Floricultura	Vale do Itajaí e Joinville
SP	Floricultura	Campinas e região
SP	Floricultura	Bragança Paulista e região

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do Ministério do desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - 2007.

A produção florícola brasileira concentra-se, em grande medida, na região Sudeste, especialmente no Estado de São Paulo, que pode ser dividida em sete pólos de produção: região de Atibaia, grande São Paulo, região da Dutra, Vale do Ribeira, região do Paranapanema (Holambra II), região de Campinas e a região de Holambra. Essas regiões são responsáveis pela produção, na sua grande maioria, de flores de corte e de vaso. Neste cenário destaca-se a região de Holambra, caracterizada como o centro mais desenvolvido da floricultura brasileira. Os principais fabricantes e fornecedores de insumos, tecnologia e mudas de propagação estão nessa região.

Em seguida, o Rio Grande do Sul destaca-se como sendo o segundo maior estado exportador do Brasil. Os principais pólos produtores são: grande Porto Alegre, a Serra Gaúcha, região das hortênsias, região de Santa Maria e Litoral Norte. O Rio Grande do Sul destaca-se, de acordo com a AFLORI, na produção de flores e é auto-suficiente no fornecimento de insumos, especialmente sementes e *plugs*.

O estado do Ceará se sobressai como sendo o terceiro estado exportador do Brasil. Neste sentido, o estado conta com o apoio da Secretaria de Agricultura do Estado do Ceará para coordenar as ações do projeto de desenvolvimento do setor florícola na região. Os principais pólos produtores são: Agropolo Metropolitano, serra de Baturité, Agropolo Ibiapaba e Agropolo Cariri. Hoje o Ceará é o principal exportador de rosas do país. O estado que em 1999 possuía apenas 19 hectares plantados, hoje já conta com quase 200 hectares. A qualidade do clima, posição privilegiada em relação aos mercados compradores- Europa e EUA- vem entusiasmando os produtores que estão investindo maciçamente na expansão da área produtiva e na produção de novas espécies.



Vale destacar que o estado de Minas Gerais apresenta uma grande importância nas exportações brasileiras, sendo o quarto principal estado exportador. A produção mineira está localizada na região de Barbacena, Sul de Minas (Andradas) e na grande Belo Horizonte.

Santa Catarina apresenta uma produção variada e de qualidade, desde as flores tropicais até as coníferas e outras espécies de clima temperado. A região aparece como sendo o quinto estado exportador do Brasil. Os principais pólos produtivos do estado são: O Vale do Itajaí e região norte do estado (Joinville).

A maior parcela das flores frescas exportada por esses estados, constitui-se de produtos típicos da floricultura do clima temperado, incluindo principalmente as rosas, lírios, gérberas, etc. Por outro lado, vem se consolidando gradativamente a produção de flores tropicais. Neste mercado, as flores brasileiras concorrem principalmente com a Costa Rica que é um dos líderes mundiais deste segmento. As flores tropicais do Brasil apontadas como de grande potencial estratégico de crescimento no mercado mundial, vem ampliando as vendas do estado de Pernambuco principalmente para a Itália, Portugal e Alemanha.

O setor florícola brasileiro –embora ocupe um espaço econômico ainda pequeno no comércio internacional- tem crescido mais rapidamente que outras atividades do agronegócio. Este destaque é resultado da integração dos diversos fatores produtivos, ou seja, a estruturação de mercados, a diversificação das espécies e variedades, a difusão de novas tecnologias de produção e a profissionalização da mão de obra produtiva da cadeia.

Em termos de recursos, o Brasil é um país dotado de condições favoráveis para a produção de flores, pois, diversidade de solo e clima, para o cultivo de inúmeras espécies, o que pode promover oportunidades no que diz respeito à abertura de mercados externos.

As desvantagens conferidas ao setor são evidenciadas como sendo à distância dos principais mercados, no caso a Europa, EUA e Ásia, com relação aos países africanos e outros sul-americanos. As dificuldades enfrentadas pelos produtores são: a burocracia, especialmente no tocante das exportações; a existência de barreiras não tarifárias e a falta de capacidade gerencial no sentido de competir com igualdade com os demais países exportadores. Outro fator que prejudica o setor florícola brasileiro é a falta de crédito para os produtores ampliarem a produção. Por mais que os produtores se esforcem para tornar as flores brasileiras conhecidas, através da participação em feiras internacionais – como a Horti Fair, que é a maior feira internacional de flores – e detenham qualidade, preços competitivos e informações relevantes sobre o mercado, faltam-lhes escala produtiva e recursos financeiros para poder ampliar a produção e responder a expansão da demanda.

Apesar do descrédito do Brasil quanto ao cumprimento dos contratos, as flores brasileiras são bem requisitadas, principalmente as tropicais que são vistas pelos consumidores mundiais como exóticas. O setor florícola brasileiro só não tem uma maior participação no mercado internacional pela falta de apoio em termos de financiamento às exportações e o excesso de burocracia tanto para a importação de insumos essenciais para a produção, como para a exportação de flores. Esse excesso de burocracia acaba desestimulando potenciais produtores adentrarem neste setor.

A produção de flores no Brasil ainda é vista como algo supérfluo e recente, por mais que seja uma atividade consolidada. Competir com os grandes players em alguns mercados consumidores ainda é algo impossível, principalmente pela pequena produção o que acaba tornando seu preço mais elevado que os demais. Entretanto, a participação brasileira tem crescido bastante neste setor, devendo-se basicamente ao cultivo de flores exóticas, que são bem aceitas nos mercados consumidores tradicionais.

Para o Brasil ter uma participação maior no setor florícola mundial, ainda lhe falta escala produtiva e uma maior integração entre os produtores. Se o país investir maciçamente é possível que o Brasil faça parte dos principais exportadores mundiais, pois, clima, solo e mão de obra especializada o país possui para criar novas espécies e variedades.

## ***4.2 A competitividade brasileira***

A competitividade dos países esta fortemente associada ao desempenho da cadeia produtiva. Assim, para analisar a competitividade brasileira no mercado internacional de flores será avaliada a sua cadeia de suprimentos.

Na atualidade esta claro que a expansão do gerenciamento da cadeia de suprimentos como modelo competitivo e gerencial, tem trazido uma série de oportunidades e de desafios às empresas em geral. A atualização efetiva da cadeia de suprimentos no setor florícola brasileiro ainda se restringe a um pequeno número de empresas. Os resultados positivos gerados pelo setor, mostram que empresários e instituições governamentais têm contribuído para a profissionalização da cadeia produtiva de flores no país.

Para o bom andamento da cadeia é necessário que cada elo tenha uma visão geral de toda cadeia de suprimentos, em especial o objetivo de todos deve ser o cliente final. Se as empresas apenas trocassem informações e se tornassem parceiras de empresas que já fazem

parte da cadeia de suprimentos os resultados em termos de aumento de competitividade seriam representativos.

Assim, para o setor florícola ampliar sua participação no comércio internacional é necessário conhecer melhor seus consumidores, detectando e procurando atender às necessidades particulares de cada um de seus clientes. O propósito é conhecer e entender os sinais de demanda emitidos pelo mercado e alinhar as atividades de planejamento ao longo da cadeia de suprimentos, garantindo um excelente atendimento a demanda. Neste sentido, vários produtores de flores têm investido em pesquisas para desenvolver novas espécies e variedades, como também estão criando novos modelos de buquês para além de atender as necessidades de seus clientes, agregarem valor a suas flores.

A cadeia produtiva de flores para exportação é composta, de acordo com Tânio e Simões (2005), por elos sendo eles: fornecedores, produtores, agentes de comercialização e distribuição, importador, distribuidor, atacadista, varejista e por fim, consumidor final.

Ao considerar o mercado externo, verifica-se que as exigências do consumidor final são maiores e, portanto, há riscos mais elevados de não haver aceitabilidade do produto brasileiro se não forem seguidos os padrões internacionais de qualidade e cuidados pós - colheita.

Um fator essencial para o bom desempenho das exportações é a utilização de insumos de boa qualidade, ecologicamente corretos e técnicas eficientes de produção. Dentre os principais fornecedores de insumos encontram-se os fornecedores de material de propagação, mostrando que a biotecnologia faz parte da cadeia de suprimentos. Este é um dos fatores básicos para o desenvolvimento da floricultura brasileira, pois não está apenas permitindo uma maior produtividade do setor, como também agregando maior valor na cadeia. Neste sentido, várias empresas internacionais que trabalham com melhoramentos genéticos têm parcerias com empresas brasileiras a fim de vender mudas, bulbos e sementes, proporcionando uma melhor qualidade ao produto final. De acordo com dados da IBRAFLOR, os principais grupos que possuem parceria com empresas brasileiras são: Schoenmaker van Zanten, Schoenmaker de Wit, Schoenmaker Humako, Tantau Roses, Anthura e Terra Nigra, entre outros. Destaca-se ainda que com a aprovação da Lei de Cultivares pelo Congresso Nacional (1997) – que diz respeito à inserção de inovações tecnológicas relativos às novas variedades – o Brasil vem ganhando cada vez mais espaço no mercado externo tornando o produto final exclusivamente brasileiro.

No que tange às questões relacionadas as estufas e equipamentos, percebe-se que a disponibilidade destes também tem um peso significativo no desenvolvimento da floricultura

no Brasil, ou seja, a disponibilidade das ferramentas essenciais para a produção, como no caso, os defensivos, fertilizantes, sementes, irrigação, bulbos, substratos, a climatização bem como as telas, embalagens, vasos e plásticos. A importância destes fatores está diretamente relacionada aos custos de produção, pois é a partir desses fornecedores que a grande maioria dos custos totais poderá ser reduzida, onde a utilização de insumos de melhor qualidade permite uma maior durabilidade da flor após sua colheita. Sendo assim, é fundamental que os insumos fornecidos sejam de alta qualidade para que não ocorra nenhum problema de degradação do produto até chegar ao seu consumidor final.

Já no que diz respeito aos fornecedores de máquinas, o Brasil se mostra no âmbito de agricultura intensiva, de certa forma, dependente, de países como Holanda, Itália, França e Japão. Atualmente o setor florícola brasileiro está se encaminhando para a automação da produção e esse fato deve-se principalmente pelas mudanças estruturais que vêm ocorrendo no setor. Busca-se hoje uma maior cooperação entre os agentes da cadeia, bem como se procura obter uma produção padronizada no sentido das operações e no processo produtivo, tornando a cadeia mais competitiva.

A logística é essencial para o bom funcionamento da cadeia de suprimentos, pois é através da logística que as necessidades dos clientes são satisfeitas. O setor florícola ainda é pouco integrado, o que acaba reduzindo sua competitividade frente aos outros produtores. Como a distribuição do produto, desde a origem até seu destino final é realizada por modais diferentes – rodoviário e aéreo- dificulta o monitoramento das flores, gerando um acúmulo muito grande de perdas em todo o trajeto.

Para que se tenha vantagem competitiva em relação a outros países, a preocupação com a eficiência logística deve ser primordial, principalmente neste setor em que o produto possui menor durabilidade se comparado a outros produtos não perecíveis. Há também vários cuidados no manuseio das flores, relacionados à colocação das embalagens e o acondicionamento adequado nos caminhões e/ou aviões. A eficiência dos serviços de transporte e armazenagem depende diretamente das características das embalagens, tais como: dimensões, volume, informações afixadas para identificação, etc., quanto maior a facilidade de manusear e identificar as embalagens, menor é o tempo de distribuição dos produtos.

Ao se analisar a logística da cadeia de suprimentos de flores brasileira no contexto do mercado internacional, percebem-se alguns gargalos a serem solucionados, tais como: elevação dos custos totais, aumento das incertezas de fechamento de novos negócios, distância maiores a serem percorridas, entre outros. A elevação dos custos totais esta

fortemente relacionada à não integração dos elos da cadeia de suprimentos. Como não há eficiência no fluxo de informação e de materiais, os elos da cadeia acabam acumulando custos desnecessários.

O Brasil não possui muita credibilidade no mercado internacional devido ao grande histórico de atrasos nos cumprimentos de seus contratos, prejudicando o país no sentido de arraigar novos negócios. O problema do não cumprimento dos prazos está associada a grande burocracia que há no país e atrasos dos vôos. Para solucionar este problema as instituições governamentais deveriam ser mais objetivas e eficientes bem como as transportadoras deveriam ter aviões cargueiros para o transporte exclusivo de cargas perecíveis. Assim, não haveria atrasos de entrega e nem perda na qualidade das flores. Por fim, o Brasil tem uma localização não privilegiada em relação aos demais exportadores mundiais o que acaba prejudicando sua competitividade. Se o país possuísse uma logística eficiente, a distância não seria um problema como é hoje. A ineficiência nos canais de distribuição e a grande distância dos mercados consumidores acabam aumentando os prazos de entrega dos produtos, reduzindo sua participação no mercado internacional de flores.

A estratégia dominante na obtenção de competitividade no mercado internacional de flores é decorrente da diferenciação do produto. Segundo os exportadores, os fatores determinantes da conquista de mercado externo são caracterizados como estratégias de diferenciação e muito pouco devido a estratégias de baixo custo. No caso da diferenciação do produto, há um domínio marcante da estratégia de qualidade. De fato, o mercado externo de flores e produtos assemelhados é bastante rigoroso quanto à padronização e à qualidade do produto; estabelecendo padrões mínimos para que o produto seja habilitado à exportação. Quanto ao baixo custo como vantagem competitiva das exportações, destaca-se o baixo custo de mão-de-obra, de outros insumos e a qualidade da terra. A importância do custo de trabalho é justificada em função de a atividade ser intensiva no uso de mão-de-obra e pode ser apontada como uma das razões para a migração de produtores do interior de São Paulo para outras regiões que, com condições de terra e clima semelhantes, oportunizem custos salariais mais reduzidos (sul de Minas Gerais e Ceará).

Assim, as análises da cadeia de suprimentos de flores e dos seus canais de distribuição, evidenciam que ainda há muitas falhas que devem ser sanadas, principalmente no que diz respeito à falta de informação e de integração entre os elos da cadeia. Por mais que o país busque através da diferenciação de sua produção ganhar competitividade, ainda assim fica difícil concorrer com os grandes exportadores mundiais. Para o setor florícola brasileiro

aumentar sua competitividade é necessário um melhor desenvolvimento de sua cadeia produtiva bem como o auxílio das instituições governamentais para fornecer novas linhas de crédito para pequenos e médios produtores.

### ***4.3 Instituições, governança e cooperação no setor florícola***

No cenário de um arranjo produtivo local sabe-se que as instituições, não necessariamente estatais, têm o objetivo de criar condições para estimular a formação de redes entre empresas e entre empresas e instituições a fim de ampliar a competitividade da cadeia produtiva. No contexto de uma economia globalizada, em que existem poucas restrições à mobilidade do capital e ao fornecimento internacional de insumos, os fatores não-comercializáveis desempenham um papel crucial na determinação da competitividade local, destacando-se entre estes a extensão e qualidade das instituições, do regime de governança e de cooperação.

Em um ambiente macroeconômico estável que venha propiciar o desenvolvimento industrial e a formação de valores culturais favoráveis ao desenvolvimento e a integração internacional, o conceito de competitividade sistêmica dá ênfase ao ambiente favorável à construção de vantagens competitivas. Este depende de políticas específicas e instituições que atuem desde o estabelecimento de normas de competição no setor industrial até o apoio à inovação tecnológica e à formação de recursos humanos.

Neste contexto, deve-se salientar o papel das principais instituições do setor florícola do Brasil, os quais se destacam: Instituto Brasileiro de Floricultura – IBRAFLOR, a Sociedade Brasileira de Floricultura e Plantas Ornamentais, a Associação Brasileira dos Produtores de Sementes e a Associação Brasileira do Comércio de Sementes e Mudas – ABCSEM, sendo que essas instituições e entidades promovem a orientação, coordenação e a defesa dos interesses dos agentes ligados à cadeia produtiva de flores de todo o Brasil.

Em âmbito estadual, vale salientar o papel das associações e entidades que buscam promover a coordenação da produção em suas regiões, como no caso do Rio Grande do Sul, onde a AFLORI – Associação Rio Grandense de Floricultura, busca congrega e representar profissionais que se dediquem à produção, comercialização, decoração floral, importação de flores, plantas, insumos e artigos correlatos.

Em São Paulo evidencia-se o papel da SEAGRI – Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, a APROCCAMP – Associação dos produtores e Comerciantes do mercado de Flores de Campinas e a Câmara Setorial de Flores e do Estado de São Paulo criada para viabilizar o desenvolvimento da floricultura no estado, abrange a produção, comercialização interna, exportação, pesquisa, assistência técnica, serviços e insumos.

No estado de Minas Gerais destaca-se AMIFLOR – Associação Mineira de Floricultura, e, por fim, no estado do Ceará a SEAGRI – Secretaria de Agricultura do Estado do Ceará.

A Agência de Promoção de Exportação e Investimento – APEX-Brasil exerce um papel fundamental em termos de exportação e parcerias de desenvolvimento nos diversos setores produtivos brasileiro. Ou seja, a APEX tem como objetivo o estímulo às exportações e à diversificação dos países com os quais o Brasil mantém intercâmbio comercial. Este processo é feito através de projetos realizados pela Agência, em parceria com os setores públicos e privado, onde as empresas se beneficiam de ações que abrangem desde a capacitação gerencial, a adequação às exigências internacionais até a produção de materiais promocionais e a participação em eventos realizados em diversas partes do mundo.

Foi realizado, em janeiro de 2001, um convênio entre a APEX e o IBRAFLOR, que resultou no Programa Brasileiro de Exportação de Flores e Plantas Ornamentais – Programa Florabrasilis. O principal objetivo deste é a promoção e aumento das exportações do setor florícola através de medidas que permitam a atualização tecnológica do processo produtivo, e, da mesma maneira, a abertura de novos mercados, podendo assim melhorar a remuneração de todos os elos da cadeia produtiva nacional.

Com relação ao sistema de cooperação, vale lembrar que a cooperação vertical é dada a partir de redes de sub-contratações formais e informais. Já no que se refere à cooperação horizontal, esta é caracterizada pelo compartilhamento de informações e de bens de capital ou de infra-estrutura, *joint-ventures* em P&D, busca conjunta de canais de comercialização e promoções em feiras. Neste sentido, pode-se observar que em muitos dos APLs do setor florícola brasileiro, as pequenas e médias empresas atuam, de certa forma, articuladas no sentido de cooperação horizontal. Um exemplo deste caso é dado pelo arranjo institucional, onde empresas movidas pela perspectiva de exportar decidem participar de um consórcio de exportação ou de acordos cooperativos para expor seus produtos em feiras, tanto nacionais, quanto internacionais. Neste contexto vale destacar as principais feiras do setor, em âmbito nacional: a Enflor, Expoflora, Garden Fair e a Hortitec.

Dentre algumas centrais de comercialização da produção florícola do Brasil, destaca-se aqui o Mercaflor, a Floranet e o Veiling em Holambra/SP, sendo que este é o principal centro de exportação do país. No sentido de cooperação, destaca-se o Mercaflor – Mercado do Profissional da Floricultura e do Paisagismo de Santa Catarina, que por sua vez implantou um mercado a fim de permitir que os produtores de plantas ornamentais, flores e afins comercializassem seus produtos para clientes profissionais cadastrados. É um mercado para atacadistas, jardineiros e floristas que atende a região norte de Santa Catarina e os estados de: São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul. Vale salientar umas das características do Mercaflor é a oportunidade que este proporciona aos produtores da região de comercializar diretamente com o trade, oferecendo assim melhores preços e qualidade de seus produtos.

Além disso, cabe ressaltar o papel da FLORANET, empresa fundada em 1998 por profissionais do setor florícola. Estrategicamente tem a sua sede em Holambra – SP, principal pólo de produção de flores do Brasil. É uma empresa especializada na organização de estratégias de comercialização e tem como principal objetivo ser o ponto de encontro do mercado com os melhores produtos florícolas do país.

O principal centro de comercialização do país, no caso, o Veiling Holambra concentra cerca de 280 fornecedores de sua macrorregião e outras regiões, que, através de empresas de pequeno e médio porte distribuem seus produtos para todo território nacional e para o mercado externo, como por exemplo para o Mercosul, EUA e Europa.

A Veiling mantém uma forte parceria com os produtores, resultando em uma motivação por parte deles em inovar e modernizar a produção, utilizando insumos selecionados, mão-de-obra qualificada permitindo, assim, que os clientes adquiram produtos de alta qualidade. Esse processo gera confiabilidade entre os agentes, e assim o bom desempenho da cadeia de suprimentos.

De acordo com o Tânio e Simões (2005), a Veiling comercializa seus produtos de três maneiras diferentes, sendo elas: o leilão, a intermediação ou ainda através da central da intermediação. Neste contexto os produtos destinados ao exterior passam tanto pelo sistema de intermediação quanto pela central de vendas de intermediação. Através da intermediação é que os produtores e clientes fecham contratos com quantidades, preços e prazos de pagamento já estabelecidos – este sistema corresponde acerca de 40% do total de produtos comercializados no Veiling. No que se refere a central de vendas de intermediação – CVI a comercialização da produção é dada através de um sistema informatizado, onde os produtores negociam suas produções antecipadamente, ou seja, neste processo o negócio é fechado com tempo para os produtores organizarem e planejarem suas produções podendo assim assegurar



a qualidade e o resultado do mesmo. Este sistema permite o produtor divulgar com antecedência os produtos que estarão disponíveis em alguns meses, sendo assim, quando chega à época da colheita a produção (ou parte dela) já está vendida.

No que se refere ao leilão, este é o principal sistema de comercialização do Veiling, mais conhecido como o Klok. Este relógio mostra todas as informações referentes ao produto no momento de sua venda, permitindo que sejam comercializadas grandes quantidades e variedades de produtos em tempo recorde. Atualmente a Veiling conta com dois Kloks, que realizam vendas simultâneas de produtos de vaso e em corte.

A relação entre os produtores e as instituições/agentes de comercialização e distribuição vem evoluindo significativamente, resultando assim em um ambiente favorável para a estruturação da cadeia de suprimentos de flores para exportação no Brasil.

Neste cenário, depois de realizadas as atividades da central de comercialização e distribuição, como no caso: armazenamento, palatização e o *pré-cooling*. As atividades logísticas que merecem destaques são: a distribuição da central de comercialização para o local de embarque e até o importador, inclusive com o todos os processos de informação que estão envolvidos.

O principal tipo de transporte utilizado para a exportação de flores é o aéreo. Devido à velocidade utilizada, este tipo de transporte preserva a saúde e o frescor do produto. Atualmente o aeroporto de Internacional de Viracopos, em Campinas, e o aeroporto Internacional Salgado Filho, em Porto Alegre, contam com uma câmara fria a fim de preservar adequadamente o produto. Com este mesmo intuito, uma alternativa encontrada em outros aeroportos que também fazem o transporte dos produtos florícolas é o aluguel de contêineres refrigerados, antes do embarque com o objetivo de manter a temperatura das flores, no caso flores de corte, entre 2 e 3°C.

Outros agentes da cadeia estão inseridos nesta etapa, de acordo com Tânio e Simões (2005), são eles: agentes de carga, despachantes aduaneiros no Brasil e exterior, Receita Federal, Infraero e Ministério da Agricultura. Os documentos que acompanham a carga são: nota fiscal de venda fatura comercial lista de embarque, certificado de origem, registro de exportação, declaração de despacho de exportação e certificado fitossanitário de origem (válido por 30 dias). Vale ressaltar que embora haja fiscalização do ministério da agricultura brasileiro para a liberalização do certificado fitossanitário, tal procedimento acaba não sendo valido no exterior, principalmente por causa do desprestígio brasileiro no mercado internacional. Para tentar amenizar esse problema o ministério da agricultura ajustou a legislação fitossanitária às normas internacionais. Como não há infra – estrutura apropriada

para agilizar a fiscalização fitossanitária, esse procedimento acaba prejudicando o cumprimento dos prazos de entrega bem como há perda na qualidade das flores, pois nem sempre a vistoria é realizada dentro da câmara fria.

No que diz respeito aos consumidores finais, estes são caracterizados pelo importador, distribuidor, atacadista, varejista e o consumidor final nos países onde se destina a produção. Vale destacar que, o produto florícola pode passar por todos ou por apenas parte desses agentes até atingir o consumidor final.

O relacionamento entre a central de comercialização e distribuição no Brasil e o importador está cada vez mais sendo aprimorado, ou seja, não só no sentido de consolidar parcerias, mas também na utilização de tecnologias de informação para efetivar a comunicação necessária.

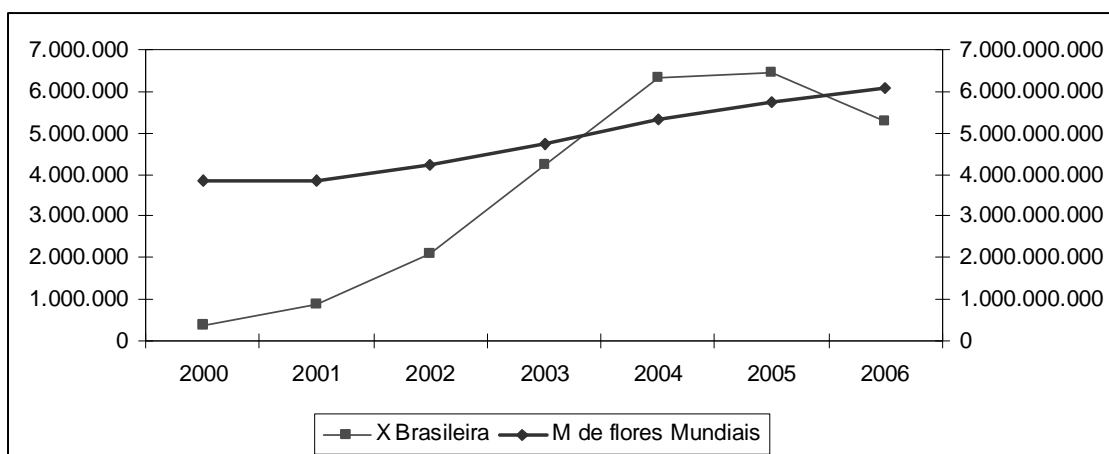
#### ***4.4 Desempenho das exportações brasileiras***

Nos últimos anos o Brasil tem conseguido ampliar sua participação no mercado internacional de flores, inserindo-se em mercados já consolidados como é o caso dos EUA e Holanda. Apesar do crescimento brasileiro neste setor a participação das flores brasileiras na pauta de exportação do Brasil ainda é inexpressivo. Entretanto, produtores juntamente com o apoio das instituições governamentais – IBRAFLOR- têm conseguido ampliar sua participação na pauta das exportações brasileiras, devendo basicamente a iniciativa de não só atender mercados tradicionais, mas sim investir em novas estratégias para conquistar mercados potenciais como é o caso da Ásia e Emirados Árabes.

O Brasil vem buscando novas formas de conseguir um maior espaço neste setor. Além da produção de flores temperadas como as rosas, gérberas e crisântemos, o país tem investido na produção de flores tropicais que estão começando a ser bastante consumidas pelos mercados tradicionais, que as vêem como exóticas e pagam a mais por isso. O ananás ornamental e o antúrio são umas dessas flores produzidas pelo Brasil que são 100% exportadas para países como Portugal, Espanha, Holanda. No entanto, o Brasil não é o único a produzir estas flores, o seu principal concorrente é a Costa Rica, mas é um segmento mais fácil de o Brasil se tornar um dos principais exportadores do que no segmento de flores temperadas, pois a produção de flores tropicais para exportação é algo recente o que facilita a conquista de um maior espaço dentro dos principais mercados consumidores.

A figura a seguir mostra a evolução das importações mundiais de flores e a evolução das exportações brasileiras neste setor, sendo possível averiguar o desempenho brasileiro no comércio internacional de flores.

**Figura 18:** Importações mundiais e exportações brasileiras de produtos florícola. \*



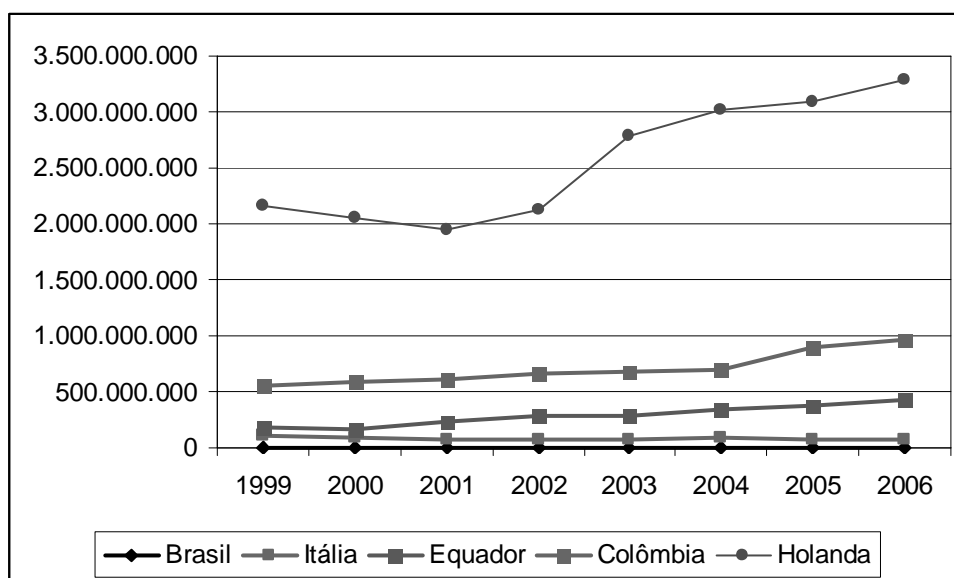
\* O eixo vertical corresponde a valores em US\$ americanos

Fonte: Elaboração própria com base no comtrade- 2000 a 2006.

Como podem ser analisadas as importações mundiais de flores estão em franco crescimento e a tendência é que este setor cresça ainda mais, principalmente pelo aumento da participação de outros países importadores e pela elevação do consumo de flores de países tradicionais. Analisando o desempenho das exportações brasileiras nota-se que este teve um grande salto no período de 2000 até 2005, essa participação positiva do Brasil esta relacionada aos projetos das instituições governamentais, ao fortalecimento das cooperativas e consórcios de exportações e da desvalorização do real frente ao dólar, o que ajudou o país a se tornar mais competitivo. No ano de 2006 houve uma pequena queda das exportações brasileiras devido basicamente ao não cumprimento de alguns contratos o que gerou uma redução das importações de países como Alemanha, Holanda e França, causando uma queda nas exportações brasileiras de flores em quase 25% se comparado ao ano de 2005. Apesar deste período de queda a tendência para os próximos anos é que o país se torne um dos principais exportadores mundiais, arraigando uma fatia significativa dos novos mercados consumidores, já que ter um crescimento da participação em mercados tradicionais esta cada vez mais difícil devido a grande distância do Brasil e dos acordos feitos entre países consumidores e exportadores.

O Brasil possui tudo para ser um grande produtor - exportador de flores, pois, clima, solo, mão de obra especializada o país possui. No entanto, o desempenho das exportações brasileiras de flores é pouco significativo, pois o país está neste mercado há pouco tempo e ainda não conseguiu adentrar eficazmente nos principais mercados consumidores se comparada aos principais países exportadores. A figura a seguir compara a evolução das exportações brasileiras e dos principais exportadores de flores, permitindo analisar o desempenho brasileiro frente aos seus principais concorrentes.

**Figura 19:** Evolução das exportações brasileiras e dos principais países exportadores no período de 1999 a 2006.\*



\* O eixo vertical corresponde a valores em US\$ americanos.

Fonte: Elaboração própria com base no comtrade – 1999 a 2006.

A evolução das exportações brasileiras frente aos principais países exportadores demonstra que seu crescimento é quase que constante, enquanto Holanda e Colômbia descrevem uma trajetória crescente. A pequena participação brasileira neste mercado está relacionada à sua pequena escala produtiva e sua dificuldade de cumprir contratos, o que prejudica o país na hora de conquistar mercados tão exigentes como o europeu. De acordo com o índice de vantagem comparativa revelada os principais parceiros comerciais mundiais possuem vantagem comparativa, já o Brasil não possui tal vantagem. A Colômbia apesar de ser a mais competitiva não é a principal exportadora, demonstrando que o que conta também no desempenho deste setor não é somente os preços e qualidade dos produtos e sim o tempo que o país está inserido neste setor. Neste sentido, o Brasil apesar de não ter um índice de

vantagem comparativa revelada significativa pode se tornar em alguns anos um dos grandes exportadores mundiais, para isso é necessário firmar-se no mercado e ampliar a produção, bem como investir em novos segmentos como é o caso da produção de flores tropicais.

Dentre os principais países importadores mundiais selecionam-se os mercados mais importantes, buscando analisar a competitividade dos principais fornecedores mundiais de flores de corte em comparação com a competitividade do produto exportado pelo Brasil para este país importador. Como já foi citado um dos principais indicadores de competitividade são o preço médio e o índice de vantagem comparativa revelada. O fato de um país exportar valores significativos a um preço médio mais elevado do que o preço mundial é um indicador de que este produto detém maior valor agregado e é alvo de uma estratégia de diferenciação do bem exportado, e o VCR acima de um revela que o país possui vantagem comparativa. A tabela a seguir descreve os principais importadores e seus parceiros comerciais, a participação destes países no mercado internacional e seus preços médios, comparando com o Brasil.

**Tabela 9:** Importação de Flores Cortadas 060310- 2006

Principais Importadores				Valor Importado dos principais parceiros			Brasil	
Países	Valor Total Importado	% mercado	Preço Médio	Países	Valor Importado p/ países	Preço Médio	Valor Importado	Preço Médio
Alemanha	1.064.581.000	17	5,81	Holanda	956.307.000	5,76	12.000	5,20
Reino Unido	984.018.468	16	6,95	Holanda	751.733.460	7,52	38.984	4,50
Estados Unidos	974.476.921	16	6,02	Colômbia	561.846.778	6,02	2.698.376	6,02
Holanda	587.929.822	10	4,51	Quênia	246.830.435	4,38	1.970.317	5,22
França	506.135.166	8	0,77	Holanda	457.329.512	0,83	3.767	5,38
Outros	1.975.823.98	33					634.808	
<b>TOTAL</b>	<b>6.092.965.357</b>	<b>100</b>					<b>5.295.252</b>	

Fonte: Elaboração própria com base no Comtrade – 2006.

Como pode ser analisado a Holanda destaca-se como a principal fornecedora de todos os países europeus (Alemanha, Reino Unido e França). Já o Brasil tem uma participação pouco expressiva nestes três mercados. A Colômbia é a principal fornecedora dos EUA, com uma participação de quase 58%, enquanto que o Brasil atinge apenas 0,28% deste mercado. As exportações brasileiras para o mercado holandês não são muito diferentes dos demais, arraigando uma fatia de apenas 0,33%, enquanto que o Quênia que o principal fornecedor da Holanda possui uma participação de 42%.

O índice de VCR dos principais parceiros comerciais (Holanda, Colômbia e Quênia) é muito significativo caracterizando que estes países possuem especialização na produção de flores, enquanto que o Brasil não apresenta um VCR expressivo demonstrando que o país não possui especialização neste setor. A falta de especialização brasileira faz com que o país tenha dificuldades em concorrer com os grandes produtores, fazendo com que seu desempenho nas exportações de flores seja pequeno visto a magnitude deste mercado.

Outro indicador de competitividade é o preço médio, esse por sua vez demonstra que o preço médio das flores brasileiras são inferiores aos dos países importadores (Alemanha e Reino Unido) e de seus principais fornecedores. A pequena participação brasileira no mercado alemão e do Reino Unido – 0,001% e 0,004% respectivamente - esta relacionada à sua distância e o não cumprimento de alguns contratos. Um fato relevante é o caso da Colômbia que apesar de ter um preço médio igual ao brasileiro, detém mais de 57% do mercado americano, podendo ser explicado por acordos de livre comércio feito entre esses dois países. Os EUA diferentemente da Europa buscam produtos com preços médios reduzidos e sem nenhuma diferenciação do produto, mesmo que o Brasil possuísse um preço médio inferior ao colombiano à participação brasileira no mercado americano permaneceria inferior ao colombiano devido exclusivamente a este acordo de livre comércio. A participação brasileira no mercado holandês é de 0,33% enquanto que o Quênia possui uma participação de 42%. O preço médio queniano é inferior ao brasileiro indicando que seus produtos são pouco diferenciados, já as flores brasileiras possuem um maior valor agregado devido a sua diferenciação, como é o caso das flores tropicais que estão sendo exportadas com frequência para a Holanda.

#### **4.4.1 Análise SWOT**

A análise do diamante do Porter (1997) e da competitividade sistêmica do setor permite inferir um conjunto de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para o setor florícola. Para tal fim, utiliza-se a Matriz SWOT (matriz das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), proposta por Wright et al (2000), que permite avaliar o campo encontrado pelas empresas e setores da economia a fim de direcionar seus esforços estratégicos para a maximização da utilidade e minimização dos esforços.

**Figura 20:** Matriz de prioridade estratégica pontos fortes e fracos

ALTA	ADOTAR/INTERVIR	CONSIDERAR
BAIXA	PRIORIZAR	DESCONSIDRAR
	ALTA	BAIXA

Fonte: Elaboração própria com base na proposta de Wright et al.

A matriz de prioridade estratégica permite avaliar a importância dos pontos fortes e fracos com relação à intensidade (retorno em termos financeiros) e a influência (retorno em termos estratégicos) sobre o setor. Após a avaliação das forças e fraquezas, é importante realizar também a avaliação do ambiente externo, a fim de verificar a existência de oportunidades e ameaças. Assim, a intenção é descrever a partir dos resultados obtidos, os principais pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da cadeia produtiva de flores brasileiras no mercado internacional.

#### **Pontos Fortes:**

- Baixo custo na produção de flores, de modo geral a exportação de flores brasileira ocorre a um preço inferior ao preço médio de importação dos principais compradores mundiais (Alemanha, Reino Unido e EUA).
- Experiência brasileira bem sucedida quanto a arranjos cooperativos entre pequenas e médias empresas em consórcios de exportação.
- Possui clima e solo favorável para produção de novas espécies o que agrega valor ao produto.
- Alta competitividade das exportações de flores tropicais (como os antúrios e ananás ornamental).

#### **Pontos Fracos:**

- Baixa competitividade das exportações de flores temperadas, comprovada por baixos índices de VCR.

- Cadeia de produção e exportação de flores não integrada, dificultando o fluxo de informação entre os elos da cadeia, reduzindo a competitividade de toda a cadeia de suprimentos.
- A logística da cadeia de flores é muito defasada o que acaba tornando o prazo de entrega maior e aumentando os custos totais.
- Grande distância geográfica dos principais países importadores se comparada aos principais parceiros comerciais.
- Concentração excessiva das exportações brasileiras para os mercados americanos e holandeses.
- Pequena escala produtiva pela falta de crédito.

**Oportunidades:**

- Crescimento do setor florícola internacional, permitindo que o Brasil tenha maior facilidade de ampliar sua participação nos mercados consumidores potenciais.
- Ampliação da escala produtiva.
- Produção de novas espécies e agregação de valor através da produção de buquês.
- Aumento da demanda dos EUA e Europa por flores tropicais.
- Rápido processo de modernização da produção e da adoção do gerenciamento da cadeia de suprimentos.

**Ameaças:**

- Endurecimento das barreiras não tarifárias no comércio de flores.
- Dificuldade de conquistar os mercados consumidores tradicionais devido ao não cumprimento de contratos e da falta de credibilidade dos consumidores frente ao Brasil.



- Continuidade da atual política cambial, que além de diminuir a competitividade brasileira no cenário internacional, desestimula os produtores.
- Aprofundamento da crise logística nos aeroportos brasileiros, que já inibe o despacho aduaneiro, compromete a imagem do país e sinaliza a perda de clientes e de novos contratos pelo atraso nos cumprimentos nos prazos de entrega.
- Desempenho futuro das exportações colombianas de flores ao mercado americano, sob o amparo do tratado de livre comércio.

O crescimento da participação brasileira no mercado internacional tem ocorrido no contexto de formação de arranjos produtivos locais. A cooperação formal e informal entre os produtores e entre empresas e instituições governamentais é fator fundamental para que estes complexos produtivos possam agregar valor e adquirir competitividade de modo sustentável. O grande desafio do setor florícola brasileiro é de ter um gerenciamento da cadeia de suprimentos e uma logística eficiente, bem como reconquistar a credibilidade dos principais mercados consumidores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo buscou-se analisar o mercado internacional de flores, caracterizando o nível de competitividade dos principais países exportadores e do Brasil. O antigo problema da sazonalidade onde o consumo era muito superior em datas comemorativas está aos poucos se dissipando. Os grandes mercados consumidores e os potenciais têm visto o consumo de flores não mais como um bem supérfluo, mas sim como um bem de consumo pessoal necessário, o que tem proporcionado aos países produtores um aumento significativo de demanda em todos os meses do ano e a abertura de novos mercados consumidores tem beneficiado ainda mais o crescimento do setor.

Este trabalho apoiou-se em uma revisão teórica sobre gerenciamento da cadeia de suprimentos e estratégia logística, que são conceitos que estão sendo utilizados recentemente. Ainda, utilizou-se uma abordagem teórica sobre a competitividade dos principais exportadores e Brasil, através da pesquisa de mercado. Desse modo, a contribuição apresentada foi definir e sistematizar cada conceito, envolvidos, nas decisões estratégicas de produção e comercialização. Assim, o gerenciamento da cadeia de suprimentos é visto como núcleo de estratégia competitiva, considerando que as organizações procuram ofertar seus produtos de maneira rápida, barata e mais eficiente que seus competidores. Isso ocorre porque o gerenciamento da cadeia de suprimentos possibilita a integração de cada elo da cadeia, permitindo que a cadeia se torne mais competitiva. A logística também exerce papel importante, pois através de uma boa logística que se ganha competitividade, pois habilita as organizações a entregarem os pedidos no momento certo.

Para utilizar a abordagem teórica do gerenciamento da cadeia de suprimentos e da logística para o mercado internacional de flores, foi avaliada a cadeia produtiva como todo, verificando o nível de integração entre cada elo e o nível de coordenação do mesmo. Quanto à logística foi analisado o tempo de todo o processo e transporte envolvido. Através do bom gerenciamento da cadeia de suprimentos é que as empresas estão conseguindo alocar a logística de forma a beneficiar o fluxo de informação e de produto em toda a cadeia. Ao descrever os principais objetivos e resultados dos mesmos pôde-se verificar que o setor florícola ainda é pouco integrado e a logística é defasada e custosa, o que acaba prejudicando a competitividade de todo o setor. O desafio do setor ainda é o de centralizar o gerenciamento e de descentralizar a produção e comercialização.

Quanto aos resultados empíricos obtidos através dos indicadores de preço médio e do índice de vantagem comparativa revelada é possível afirmar que os principais países exportadores – Holanda, Colômbia, Quênia e Equador - possuem vantagem comparativa e são altamente especializados enquanto que o Brasil não possui tal competitividade. Com relação à pesquisa de mercado realizada neste estudo, foram analisados os principais exportadores e importadores mundiais do setor florícola (flores frescas para buquê), descrevendo valores de exportação, preço médio e market-share de importação dos principais mercados consumidores, dos principais países exportadores e Brasil. Em termos de exportação, Holanda e Colômbia lideram o mercado mundial, no ano de 2006 esses dois países exportaram juntos cerca de 70%. O Brasil tem uma participação inexpressiva neste contexto, participando apenas de 0,018% do total exportado no ano de 2006. No âmbito das importações tem-se que a Alemanha é o principal comprador de flores, movimentando, no ano de 2006, cerca de 17% do total importado deste segmento. Outro fato relevante que pode ser percebido no mercado internacional é que este é caracterizado por um significativo volume de comércio intra-indústria, especialmente envolvendo a Holanda. Esta por sua vez desempenha um papel significativo como principal país exportador deste produto, embora seja também um importante importador do mesmo. Este resultado evidencia o mercado holandês como um entreposto comercial, que desempenha funções de distribuição e também de agregação de valor através confecções de arranjos, buquês e outros serviços. Note-se que a Holanda está entre os cinco mais importantes importadores de flores do mundo ao mesmo tempo em que é o principal fornecedor de flores de três dos maiores importadores. Este fato caracteriza a importância do comércio intra-indústria e a especialização internacional por segmentos de atividades deste tipo de produto.

Ao analisar os principais importadores mundiais e os preços médios praticados por estes mercados, comparando-os com os preços médios de exportação do Brasil, foi percebido que o preço médio praticado pelo Brasil, na maioria das vezes, está abaixo do preço médio obtido pelo principal importador mundial, no caso, a Alemanha. Com relação ao mercado europeu, os resultados indicam um preço médio elevado (comparativamente a outros mercados importadores, especialmente EUA), o que significa a opção por produtos diferenciados, com alto valor agregado.

Outro resultado que merece destaque é a liderança da Colômbia nas exportações para os EUA. Este país detém mais de 58% do mercado do terceiro maior importador mundial de flores, sua relação comercial com os EUA esta fortemente relacionada ao acordo de livre comércio efetuado pelos dois países. Este fato pode acabar tornando um empecilho ainda

maior para o Brasil, visto que a maioria das exportações brasileiras é destinada aos EUA. Uma alternativa para o Brasil seria o de ampliar sua participação em outros mercados não tradicionais e aumentar a produção de flores tropicais, podendo ganhar maior espaço no mercado europeu.

Por fim, com a intenção de situar o padrão de competitividade internacional do produto selecionado no presente estudo, foi calculado o indicador de desempenho e orientação de exportações: o índice de vantagem comparativa revelada (IVCR). O resultado indica que as exportações brasileiras de flores são de modo geral pouco competitivas, mas os preços relativos dos insumos, a qualidade dos produtos, podem aumentar a competitividade do país. Já para os principais exportadores mundiais (Holanda, Colômbia, Quênia, Equador.) o índice revela que estes países são altamente competitivos e possuem um alto grau de especialização da produção. No entanto, o Brasil só não é mais competitivo pela falta de escala produtiva e da grande deficiência logística (custo elevado do transporte) e de falta de gerenciamento da cadeia de suprimentos. Assim, utilizando a pesquisa de mercado e o gerenciamento da cadeia de suprimentos de flores como instrumentos de análise do setor, puderam-se detectar novas oportunidades de exportação e falhas do setor, corroborando para o sucesso de toda a cadeia produtiva florícola.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEFALO, L.C.; GUILHOTOS, J.J.M.(2003). **Estrutura do mercado brasileiro de flores e plantas ornamentais**. Disponível em <[www.iea.sp.gov.br](http://www.iea.sp.gov.br)>. Acesso em 15 out. 2007.

AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÃO E INVESTIMENTO (APEX). Disponível em <<http://www.apexbrasil.com.br>>. Acesso em 21 ago. 2007.

ASSOCIAÇÃO DOS PRODUCORES E COMERCIANTES DO MERCADO DE FLORES DE CAMPINAS (APROCCAMP). Disponível em <<http://www.aproccamp.com.br>>. Acesso em 02 SET. 2007.

ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE PLANTAS ORNAMENTAIS DE SANTA CATARINA (APROESC). Disponível em <<http://www.aproesc.org.br>>. Acesso em 05 set. 2007.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE FLORICULTURA (AMIFLOR). Disponível em <<http://www.aprendendoaexportar.gov.br/flores/onde/mg.asp>> Acesso em 01 jul. 2007.

ASSOCIAÇÃO RIO GRANDENSE DE FLORICULTURA (AFLORI). Disponível em <[www.aflori.com.br](http://www.aflori.com.br)>. Acesso em 02 mai. 2007

BALASSA, Bela A. **Comparative Advantage, Trade Policy and Economic Development**. Nova Iorque: New York University Press, 1965.

BALLAU, H.R. **Logística empresarial**: Transportes, administração de materiais, distribuição física. Ed. Atlas, 1993.

BOWERSOX, D. **Logística Empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.

BREWER, P. C.; SPEH, T. W. Adapting the balanced scorecard to supply chain management. **Supply Chain Management Review**, v. 5, n. 2, p. 48-56, Mar./Apr. 2001.

CASTRO, C. E. F. (1998). **Cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais**. Revista Brasil Horticultura Ornamental. Campinas, v 4, n ½, p. 1-46.

CHOPRA, S.; MEINDL., P. **Supply chain management**: strategy, planning and operation. New Jersey: Prentice Hall, 2001, 457p

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHRISTOPER, M. The Agile Supply Chain- Competing in Volatile Markets. **Industrial Marketing Management**, v29, n1, pp 37-45, 2000.

DURSKI, R.G. Avaliação do desempenho em cadeias de suprimentos. **Revista FAE**, Curitiba,v.6,n.1, pg 27-38, 2003.

**FLORANET** . Disponível em <<http://www.floranet.com.br/>> . Acesso em 09 out. 2007.

**FUNDO MONETARIO INTERNACIONAL (FMI). IMF World Economic Outlook Database: september 2006.** Disponível em <[www.imf.org](http://www.imf.org)> Acesso em 10 set. 2007.

GONÇALVES, R. **Economia Política Internacional. Fundamentos Teóricos e as Relações Internacionais do Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HANDFIELD, R, B.; NICHOLS JUNIOR, E. L. *Introdution to supply chain [Management.* New Jersey: Prentice –Hall, 1999

HENKOFF, R. Getting beyond downsizing. **Fortune.**, Vol. 125, No. 1 January 10: 30-34. 2004

HECKSCHER, E.F; OHLIN, B. *The effects of Foreing Trade on trhe Distribution of Income: Economisk Tidskrif.* In: Heckscher-Ohlin Trade Theory. Cambridge, MA: The MIT Press, 1991

HOPRA, S.; MEINDL, P. Gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo, Prentice Hall, 2003, 466 p.

**INSTITUTO BRASILEIRO DE FLORICULTURA (IBRAFLOR).** Disponível em <<http://www.aprendendoaexportar.gov.br/flores/>>. Acesso em 20 out. 2007.

INOVAÇÃO E MELHORAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO ODERNA (IMAM). **Glossário da Logística:** Aprenda a Moderna Logística. 2ª ed., São Paulo, 1998. Disponível em <[www.imam.com.br](http://www.imam.com.br)> Acesso em 05 jul. 2007

KRUGMAN; OBSTFELD, D. M. **Economia Internacional:** teoria e politica. 6.ed. São Paulo: Pearson Addison wesley, 2005.

**MERCADO DO PROFISSIONAL DE FLORICULTURA E DO PAISAGISMO DE SANTA CATARINA (MERCAFLOR).** Disponível em <<http://www.mercaflor.com.br/>>. Acesso em 15 out. 2007.

**MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO.** Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/arrProLocais/arrProLocais.php>> Acesso em 05 out. 2007.

NOVAES, A.; ALVARENGA, A. **Logística aplicada:** suprimento e distribuição física, São Paulo: Edgar Blucher, 2002.

NOVAES, A. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição:** estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva das Nações.** 1ªed. Rio de Janeiro: Campus, 920p, 1997.

KRUGAMAN, P. *Increasing returns, monopolistic competition, and International trade*. Journal of international economics, v9, n 4, p. 469-479, 1979.

LAFAY, G. **Le mesure des vantagens comparatives revelés. Économie prospective internationale**. Paris, n41, 1990.

LANCIONI, Richard A., SMITH, Michael e OLIVA, Terence A. **The Role of the Internet in Supply Chain Management**. New York: Elsevier Science Inc., 2000.

LEWIS, R.; VOEHL, F; STEIN, M. **Macro Logistics: Supply Chain Management society (POMS)** Miami, 1997. pp 544-560.

PEROSA, Y, M. Jose. **Competitividade do Brasil no mercado internacional de flores e plantas ornamentais**. São Paulo, 2004.

RISCH, O. A. **O Setor de Floricultura e Plantas Ornamentais no Brasil e no Mundo**. Engenharia Florestal UFPR, Curitiba, 2003. Disponível em <[www.floresta.ufpr.br/~paisagem/plantas/mercado.htm](http://www.floresta.ufpr.br/~paisagem/plantas/mercado.htm)> Acesso em 04 jul. 2007.

SECRETARIA DE AGRICULTURA DO ESTADO DO CEARÁ (SEAGRI). Disponível em <http://www.seagri.ce.gov.br/>. Acesso em 10/09/2007

SMORINGO, N. J. **OS Sistemas de distribuição de flores e plantas ornamentais: uma aplicação da economia dos custos de transação**. Ribeirão Preto, 1999.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT COUNCIL PROFESSIONALS (CSCMP). **Supply chain**. Disponível em <[www.supplychain.cn](http://www.supplychain.cn)> Acesso em 22 mai. 2007.

TÂNIO, D. S., SIMÕES, S. C. (2005). **Cadeia de suprimentos de flores e plantas ornamentais no Brasil – uma abordagem para aumentar a participação do setor no mercado internacional**. (mimeo).

TOMÉ, M. L. **Avaliação do desempenho logístico operacional de empresas do setor da floricultura: um estudo de caso do Ceará**, 2000.

UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION – COMMODITY TRADE STATISTICS (COMTRADE – UNCTAD). Disponível em <<http://unstats.un.org/unsd/comtrade/>>. Acesso em 01 out. 2007.

VEIGA, P. M. e MARKWALD, R. A. **Micro, pequenas e médias empresas na exportação: desempenho no Brasil e lições da experiência internacional**. Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, 1998.

VEILING HOLAMBRA FLORES E /LANTAS ORNAMENTAIS. Disponível em <<http://www.veiling.com.br/>>. Acesso em 06 jul. 2007.

VORST, D. V, Identifying Sources of Uncertainty to generate supply chain redesign strategies. **Journal international of physical distribution & logistics**. V 32 n6 pp 409-430, 2000.

YOGUEL, G. (1998). *El ajuste empresarial frente a la apertura: la heterogeneidad de las respuestas de las PYMES*. Desarrollo Económico, 38 (número especial).

WRIGHT, Peter; et al. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo, 2000

**WORLD TRADE ORGANIZATION (WTO)**. Disponível em <[www.wto.org](http://www.wto.org)>. Acesso em 15 jun. 2007.



## ANEXOS



A *Laélia Purpurata* (Orquídea) foi descoberta por François Devos em 1847, tendo-a encontrado em abundante quantidade no litoral catarinense. Nas décadas de 1920 a 1940 a Orquídea começou a ser exportada principalmente para Bélgica e Inglaterra. Dentre todas as flores, a Orquídea é considerada flor nobre e é adquirida em grande

maioria por colecionadores de diversos países. Hoje Santa Catarina é considerada a maior exportadora de orquídeas do Brasil.



A Gérbera pertence à mesma família das margaridas e do girassol. As gérberas são naturais da África do Sul, África e Ásia Tropical. A espécie mais cultivada é a gérbera *jamesonii* que é encontrada principalmente no sul da África. O Brasil também é um grande produtor desta espécie, sendo São Paulo (Holambra) a responsável por grande parte

desta produção. Essa flor é muito requisitada para a produção de arranjos e buquês.



O lírio é originário da Europa, Ásia e América do Norte. Algumas espécies são nativas dos trópicos, de regiões com altitude elevada. Porém, todas as espécies existentes hoje são originárias de vários cruzamentos entre si, dando origem a inúmeras variedades e cores: são os chamados lírios híbridos. No Brasil a produção de lírios está concentrada na região de Holambra e Santa Catarina, por

serem regiões mais frias. O lírio é uma das flores mais usadas para produção de buquês, pois além de sua beleza possui um aroma agradável.



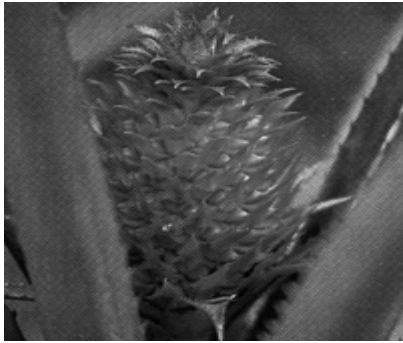
A rosa é uma das flores mais populares do mundo, sendo cultivada desde a antiguidade. A primeira rosa a ser encontrada foi nos jardins asiáticos a mais de 5.000 anos. Hoje já são

mais de 100 espécies e milhares de variedades. A última novidade é a produção de rosas multicoloridas que está fazendo um grande sucesso principalmente no mercado europeu. No Brasil a produção de rosas está concentrada atualmente na serra do Ibiapaba (Ceará) e Minas Gerais, pois são regiões que são quentes durante o dia e frias à noite, sendo um clima propício para a produção de rosas com grandes botões.



considerada uma flor exótica.

O Antúrio é originário da Colômbia, possui fácil cultivo, principalmente em regiões quentes e úmidas. É uma das flores tropicais mais procuradas e utilizadas na ornamentação. No Brasil o antúrio é produzido em São Paulo e no Ceará. É uma flor que está sendo bastante requisitada pelo mercado europeu por ser



O ananás ornamental é originário da região amazônica, e da zona central e sul do Brasil. É uma flor produzida atualmente no Ceará e toda a produção é exportada para a Europa, principalmente para Portugal e Espanha. O Brasil é o principal produtor mundial desta espécie, o que pode acabar beneficiando o país a arraigar um maior espaço no mercado mundial de flores. Para tanto, é necessário que os produtores invistam na promoção desta espécie, visto que o ananás ainda não é muito conhecido pelos consumidores.